

UNIVERSITÉ DE PARIS. — FACULTÉ DE DROIT

L'INGÉNIEUR SOCIAL DANS L'ENTREPRISE

THÈSE POUR LE DOCTORAT EN DROIT

Présentée et soutenue le 21 Mai 1929, à 14 heures

PAR

Edouard MAUREL

Président : M. OUALID.

Suffragants { MM. MAUNIER.
 ROGER PICARD.

LIBRAIRIE

DU

RECUEIL SIREY

(SOCIÉTÉ ANONYME)

22, Rue Soufflot, PARIS, 5^e

—
1929

THÈSE
POUR LE DOCTORAT

UNIVERSITÉ DE PARIS. — FACULTÉ DE DROIT

L'INGÉNIEUR SOCIAL DANS L'ENTREPRISE

THÈSE POUR LE DOCTORAT EN DROIT

Présentée et soutenue le 21 Mai 1929, à 14 heures

PAR

Edouard MAUREL

Président : M. OUALID.

Suffragants { MM. MAUNIER.
 ROGER PICARD.

LIBRAIRIE

DU

RECUEIL SIREY

(SOCIÉTÉ ANONYME)

22, Rue Soufflot, PARIS, 5^e

—
1929

UNIVERSITÉ DE PARIS

FACULTÉ DE DROIT

THÈSES DE DOCTORAT

**La Faculté n'entend donner aucune approbation
ni improbation aux opinions émises dans les thèses ;
ces opinions doivent être considérées comme
propres à leurs auteurs.**



L'INGÉNIEUR SOCIAL DANS L'ENTREPRISE

INTRODUCTION

La question sociale a depuis longtemps intéressé et inquiété les industriels. Jusqu'ici cependant elle ne semblait pas se mettre seule au premier plan de leurs préoccupations. Mais à l'heure actuelle, elle paraît prendre une ampleur et une importance considérables et l'on peut prévoir qu'un jour elle se posera, exigeant une solution immédiate. Alors la poussée des « masses » n'imposera-t-elle pas un dénouement qu'il reste difficile de prévoir ? Pour éviter ce danger, certains voudraient éveiller l'attention des chefs d'industrie, les inciter à devancer les événements et à préparer « l'harmonie universelle » dans la mesure des contingences possibles.

En France en particulier, depuis longtemps, les apôtres de doctrines nouvelles ne manquaient pas. La littérature sociale était abondante. On cherchait en étudiant ce qui se faisait à l'étranger, la solution pratique de ce grave problème. Parmi ceux qui observaient les méthodes des autres peuples, citons M. Cheysson. Ce fut lui qui, un des premiers tenta de vulgariser les conceptions américaines.

Il traduisit, étudia, compulsa de nombreux documents où les théoriciens du nouveau monde, proposaient des solutions à cette importante question. Dans ses recherches il trouva ces deux mots « social engineer » qu'il traduisit : « ingénieur social ». Il inventa ce néologisme technique pour différencier une fonction qu'il considérerait comme nouvelle ; cependant la langue française possédait un terme qui aurait aussi bien convenu : celui de chef du personnel.

Du reste, ce terme d'ingénieur social fut considéré parfois comme impropre. Nous verrons même que des industriels ne peuvent l'admettre. M. Cheysson créa ce mot, pour désigner une personne nettement déterminée qui, dans l'industrie américaine, s'occupait de la condition des ouvriers. Mais depuis lors aux Etats-Unis, la fonction de l'ingénieur social a beaucoup évolué. Toutes les tâches qui, autrefois incombaient à lui seul, sont aujourd'hui réparties entre plusieurs agents. Cet ensemble forme le service social. Par conséquent en étudiant le champ d'action du service social, nous envisagerons l'activité de l'ingénieur social dans toute sa complexité.

Nous croyons maintenant qu'il serait intéressant de considérer rapidement le développement international de ce service.

*
* *

Pour bien comprendre la genèse de ce mouvement, il faut remonter au début du XIX^e siècle, à la révolution industrielle, à l'époque où les grands ateliers firent leur apparition et modifièrent si complètement les conditions du travail.

Depuis la fin de l'Empire Romain, on n'avait eu

pareille transformation. Les conséquences de ce changement furent désastreuses pour les ouvriers ; leurs conditions devinrent des plus misérables. La classe ouvrière était condamnée à un labeur écrasant et gagnait péniblement le pain de chaque jour. Elle avait beaucoup de mal pour peu de jouissances.

Les ateliers, à cette époque étaient dangereux, insalubres et sales. Les descriptions que nous en font certains écrivains semblent incroyables. En voici une parmi tant d'autres : « Ici voltige une épaisse poussière de coton ou de chanvre qui s'attache à la gorge et provoque la toux, les simples visiteurs ne peuvent respirer dans ces tristes asiles, et pourtant les ouvriers y passent leurs journées. Ici une eau noire couvre le sol où la chaleur lourde fait monter le thermomètre à 34 et 40° ». ¹ Les maladies professionnelles faisaient dans les rangs des ouvriers de terribles ravages. La tuberculose par exemple décimait les polisseurs d'acier et les ouvriers qui faisaient la pointe des aiguilles. A Sheffield pas un n'atteignait trente ans. Dans ces ateliers étroits, mal éclairés, les machines montées sans précautions étaient dangereuses et causaient de nombreux accidents. On y circulait entre de larges courroies, entre des volants lancés à grande vitesse, à côté de trappes béantes. Il semblait que ceux qui devaient pénétrer dans ces lieux, fussent toujours exposés à être broyés par quelqu'engrenage ou frappés par une courroie destinée à se rompre.

Quand l'ouvrier sortait de cette atmosphère, pouvait-il trouver chez lui quelque confort compensateur ? Hélas,

1. LEVASSEUR, *Histoire des Classes ouvrières et de l'Industrie en France, de 1789 à 1870*, page 701.

dans les grandes villes, les ateliers étaient souvent des palais à côté du taudis qu'il habitait. Voici pris au hasard dans un petit traité publié en 1849, par M. M. Blanqui, de l'Académie des Sciences morales et politiques, une description de logements ouvriers : « On n'entre dans ces maisons que par des allées basses, étroites et obscures où souvent un homme ne peut se tenir debout. Les allées servent de lit à un ruisseau fétide chargé des eaux grasses et des immondices de toute espèce qui pleuvent de tous les étages et qui séjournent dans de petites cours mal pavées en flaques pestillentielles. On y monte par des escaliers en spirale, sans garde-fou, sans lumière... Le foyer domestique des malheureux habitants de ces réduits se compose d'une litière de paille effondrée sans draps ni couvertures et leur vaisselle consiste en un pot de bois ou de grès écorné qui sert à tous les usages. Les enfants les plus jeunes couchent sur un sac de cendres, le reste de la famille se plonge pêle-mêle, père et enfants, frères et sœurs, dans cette litière indescrivable comme les mystères qu'elle recouvre ¹ ».

Mais si ces descriptions se rapportent à la France, elles pouvaient aussi bien s'appliquer aux conditions des classes laborieuses dans la plupart des pays industriels. Cette misère devait d'autant plus peser aux ouvriers que la richesse générale s'accroissait. Les grandes banques et le commerce étaient très prospères. Le luxe de certains patrons était parfois éclatant. Ceux-ci du reste, soit grisés par la fortune, soit absorbés par les problèmes de produc-

1. M. BLANQUI, *Des Classes ouvrières en France pendant l'année 1848* (Petits traités publiés par l'Académie des Sciences Morales et Politiques). Paris, 1849.

tion se désintéressaient de l'ouvrier. Les relations personnelles dans l'industrie entre patrons et ouvriers étaient rompues. La séparation s'était accentuée encore avec l'apparition des grandes firmes dans lesquelles un personnel dirigeant salarié n'était responsable que devant la masse des actionnaires. Ce fut alors l'apogée du principe de liberté et de la loi de l'offre et de la demande s'appliquant au travail. L'isolement de l'ouvrier était accompli.

Cependant, en face de cet isolement, les ouvriers commençaient à se grouper. Ce fut l'origine du mouvement syndicaliste. Ce mouvement eut pour effet de hâter le développement d'une timide législation protectrice du travail, encouragée du reste par certains patrons clairvoyants.

En effet, avant l'apparition des syndicats, quelques chefs d'industrie se rendant compte du danger avaient voulu réagir. Pour cela ils coopérèrent à la législation et tentèrent par leurs propres moyens d'améliorer les conditions matérielles de leurs employés. Citons parmi ces précurseurs Daniel le Grand, propagandiste et inventeur de la législation internationale du travail et dans le domaine des réalisations pratiques, Jean Dolfus à Mulhouse et enfin Robert Owen. Ce dernier réalisa à New Lamark l'idéal humanitaire de son époque. A côté de ces « bons » patrons, quelques chefs d'écôle ont attiré l'attention du public sur les questions sociales. En France ce sont Saint-Simon et Fourier qui, par leurs idées parfois utopiques, ont le mieux ouvert la voie à la législation.

Voilà donc quels étaient les éléments qui avaient amené ce développement international de la législation ouvrière, législation, qui, du reste, se ressemblait dans la majorité des pays européens. Mais incontestablement le trait le plus commun fut la création d'inspecteurs du travail.

On se rendit compte qu'ils étaient absolument nécessaires pour obtenir une application efficace de la loi.

C'est à peu près à ce moment qu'on vit apparaître aussi dans les pays anglo-saxons un employé du patron dont le rôle était de s'occuper des questions intéressant le personnel et que l'on a appelé le « welfare worker ». Les welfare workers étaient les premiers ingénieurs sociaux ou plutôt travailleurs sociaux. Ils s'occupaient de l'hygiène à l'atelier, organisaient des infirmeries, des réfectoires, des vestiaires et surveillaient en général toutes les œuvres destinées à améliorer les conditions des ouvriers à l'usine et chez eux. La création des welfare workers eut un rapide succès, leur nombre augmenta assez vite.

Cependant, tout en se développant, cette institution se modifiait et se perfectionnait. Le travailleur social étendait son champ d'action, il essayait de fournir au salarié les moyens d'accroître ses qualités professionnelles, d'augmenter son bagage scientifique et par conséquent d'améliorer sa condition sociale. Les moyens dont il disposait pour arriver à ces buts étaient nombreux et variés. Il organisait des cours professionnels ou généraux, des cercles où l'on discutait pratiquement toutes les questions qui pouvaient intéresser l'ouvrier, des cliniques et dispensaires où l'on enseignait les notions de l'hygiène les plus élémentaires. La création des welfare workers fut incontestablement un progrès vers l'amélioration de la condition de l'ouvrier.

Ces efforts ont eu leur récompense. L'agitation en faveur de conditions matérielles meilleures a diminué, notamment dans la décade qui a précédé la guerre. Mais il fallut ce grand bouleversement pour voir, tout au moins en Europe, les travailleurs sociaux se répandre dans les

usines. C'est en effet, de cette époque que date l'institution obligatoire des « *welfare superintendants* » dans les usines de munitions en Angleterre et la création de l'Association des « *Surintendantes* » en France. Dans la période de prospérité qui a suivi la guerre, le nombre des ingénieurs sociaux s'est beaucoup accru.

C'est pendant cette période de prospérité, qu'il est le plus intéressant de suivre le développement des ingénieurs sociaux, car on distingue alors la formation de deux tendances. Les uns, continuateurs des précurseurs, s'occupèrent surtout du bien-être. Ils surveillèrent l'hygiène, les conditions du travail et organisèrent des récréations pour les loisirs des ouvriers. Les autres s'occupèrent surtout des aptitudes professionnelles. Mais ces derniers en étudiant cette question, furent amenés à considérer le travailleur dans ses rapports avec son occupation quotidienne. Ils voulurent alors le mettre à même d'y trouver le maximum de satisfactions et en lui procurant un travail adapté à ses aptitudes. Ils aboutirent ainsi par une évolution progressive, à la question de l'orientation professionnelle et de la sélection.

Donc, pour nous résumer : nous avons vu que depuis quelques années les ingénieurs sociaux de la seconde tendance s'occupent de formation professionnelle et de sélection ; mais depuis, certains ont su franchir un autre stade, s'imposer à la direction et y faire pénétrer un esprit nouveau.

Nous croyons devoir arrêter ici notre vue d'ensemble, car l'ingénieur social n'est pas encore arrivé à ce stade dans tous les pays. Cette tendance à introduire le travailleur social parmi le personnel dirigeant s'est surtout manifestée en Amérique.

En Angleterre, les ingénieurs sociaux ne sont pas encore parvenus à accéder à la direction. En France, ils en sont à leurs débuts et l'on peut même dire que l'ingénieur social « seconde tendance » n'existe pas encore.

Nous voudrions donc étudier maintenant l'évolution du service social telle qu'elle s'est accomplie dans ces différents pays. Nous envisagerons tout d'abord les Etats-Unis et l'Angleterre, les seules nations où le développement du service social ait eu vraiment quelque ampleur. Puis, nous nous attacherons à rechercher en France des exemples de services sociaux.

LIVRE PREMIER

Le Service Social dans l'Industrie aux États-Unis

CHAPITRE PREMIER

L'HUMANISATION DE L'INDUSTRIE

§ 1. *L'esprit nouveau du patronat américain*

Les ententes entre industriels. — L'attitude de l'Eglise et de la grande presse. — Les pionniers du patronnat. — Les campagnes en faveur de l'esprit nouveau. — La prohibition.

Nous avons vu qu'aux Etats-Unis le travailleur social devenait un des membres de la direction et que cela avait eu pour effet d'influencer l'état d'esprit du personnel dirigeant. Mais cette modification dans l'état d'esprit des chefs est-elle bien une conséquence de l'accession du travailleur social aux sphères de la direction ? Il est assez difficile de le savoir.

Malgré tout, un fait est certain : un esprit nouveau règne en Amérique parmi les chefs d'industrie. Certains « ayant fait oraison » se sont aperçus que diriger une usine c'était beaucoup diriger des ouvriers, c'est-à-

dire des êtres humains. Ils se sont rendu compte que jusqu'ici ils avaient fait erreur en s'attachant surtout à la technique mécanique et financière et bien peu à l'art de gouverner les hommes.

Etudions donc l'état d'esprit qui anime l'industrie américaine et envisageons surtout le point de vue social ou ce que M. Cestre a appelé « l'humanisation de l'industrie ».

On est tout d'abord frappé par le sentiment de quelque chose de nouveau : un état d'esprit qui est très différent du nôtre. Nous saisissons immédiatement cette différence en examinant par exemple quelques ententes entre producteurs. En Europe, celles-ci ont presque toujours pour but de vendre le produit au prix maximum. En Amérique, elles sont souvent établies en vue d'étudier des principes communs, tels que l'organisation scientifique de l'industrie ou l'organisation dite démocratique.

Voici par exemple l'« Efficiency Society » qui fut fondée dès 1912 par un groupe de manufacturiers. Cette association proclamait des principes absolument inconnus alors dans les sphères du patronat européen : « Plus de loi d'airain des salaires. Plus de loi d'airain de la concurrence ».

Cet état d'esprit pénètre même les masses. C'est pourquoi les questions sociales sont souvent à l'ordre du jour, l'opinion publique s'y intéresse vivement. La presse elle aussi, cherche à l'initier à l'économie sociale, les grands quotidiens y consacrent de longues rubriques.

L'Eglise américaine, elle-même, entreprend des enquêtes qui ont pour objet ces questions. Différentes associations religieuses telles que le « Federal Council

of churches of Christ in America » et l' « Interchurch world movement » possèdent des sections qui s'occupent uniquement de l'étude et de la vulgarisation des problèmes sociaux. Ainsi le « Federal Council » a édité une brochure : *What your church can do in social service and industrial relations*, qui met à la portée de chacun les principes de l'organisation humaine de l'industrie.

Enfin, cette association a pour but de réunir de nombreuses églises de sectes parfois fort différentes afin d'unifier les efforts de propagande.

Mais tous ces efforts, qu'ils aient pour origine la grande presse ou l'Eglise, ont pour but une réorganisation de l'industrie.

La tendance religieuse plus spécialement voudrait rendre « plus humaine » la direction des usines. Tous désirent la moderniser, cette modernisation consistant principalement à envisager la présence d'un facteur nouveau : le facteur humain.

Cette tendance qu'ont les Américains à faire pénétrer dans l'industrie et même un peu partout « l'esprit humain » se rencontre encore dans la littérature économique. On cherche de plus en plus à y introduire la psychologie. Ceux qui veulent faire cette assimilation admettent l'existence d'instincts dans la vie économique.

Parmi les auteurs qui professent ces idées, citons Carter Goodrich et Mary Van Kleeck. Cette nouvelle école cherche à battre en brèche des théories économiques encore en honneur chez nous. Ainsi le principe du travail à bon marché a été combattu par eux et ils ont su convaincre la majorité des industriels.

En somme, l'attitude du patronat est aux Etats-

Unis fort différente de ce qu'elle est encore dans beaucoup de pays européens. Les chefs d'industrie tout en payant largement leurs ouvriers ont compris que ce n'était pas suffisant et qu'il y avait autre chose à faire.

Cependant, tous les patrons américains ne se sont pas ralliés de suite à ces conceptions. On cite les noms de différents pionniers, parmi eux : celui de M. Williams.

Ce « bon patron » fut un des premiers à adopter un système nouveau de rémunération du travail : le « square deal » (la part carrée). En même temps, il introduisait dans son usine certaines améliorations en faveur de ses ouvriers. Ces réformes l'ayant pleinement satisfait, il voulut que son expérience put profiter à ses confrères et en excellent Américain, se mit à faire de la propagande.

M. Williams fit un adepte en la personne d'un de ses collaborateurs, M. Redfield. Celui-ci, attaché au service commercial, fut amené à voyager en Europe, et à visiter la France et l'Angleterre.

Ses voyages et les observations qu'il en rapporta lui permirent de conclure que les salaires élevés n'étaient pas des salaires chers, et que les bas salaires d'Europe étaient dispendieux et sans utilité. Jugeant sévèrement ces bas salaires, il ajoutait : « La production d'un ouvrier qui travaille pour une somme qui peut à peine le nourrir, l'habiller ou lui donner un logement est la plus coûteuse dans le monde du travail ». Il estimait de même que « faire travailler des ouvriers dans ces conditions, c'est-à-dire sans avoir la certitude qu'en augmentant leur effort, ils augmenteraient leur paye dans les mêmes proportions et sans avoir même le sentiment que ceux

qui étaient au-dessus d'eux s'intéressaient à leur sort, était excessivement onéreux pour le patron ».

Cependant les idées de MM. Williams et Redfield eurent quelque peine à pénétrer la masse des industriels. Malgré tout, à l'heure actuelle, ils ont compris que bien payer les ouvriers était finalement une bonne opération. Voici du reste ce que M. Siegfried a dit à ce sujet : « L'expérience, une expérience toute récente leur a par ailleurs appris qu'un travailleur bien rétribué devient très vite un précieux consommateur qui restitue ses salaires en clientèle. A ce degré, la prospérité, conséquence logique des hauts salaires, travaille elle-même à les faire monter encore car l'ouvrier enrichi travaille moins, tend à disparaître de certains étages du marché de la main-d'œuvre, augmentant par là les chances et les possibilités de ceux qui y demeurent candidats aux emplois.

« Pareille situation ne deviendrait malsaine que si l'accroissement du salaire ne répondait plus à un accroissement du rendement. Il y a là une moralité dont le vieux continent devrait faire son profit ¹ ».

La propagande que nous avons vu Mr. Williams entreprendre fut le début d'une série de campagnes inspirées par l'état d'esprit nouveau. Toutes prêchaient l'adaptation à la direction de l'esprit « humain ». Mais beaucoup ne restaient pas sur un terrain aussi métaphysique et préconisaient des applications pratiques découlant de ce principe. Une des premières campagnes fut celle en faveur de la lutte contre les accidents du travail ; c'est en effet, grâce à ces efforts de propagande

1. SIEGFRIED, *Les Etats-Unis d'aujourd'hui*. Paris, 1927.

que naquit le « national safety council » association fondée entre des patrons de différentes industries, qui a conservé sa destination première, en réunissant toutes les inventions destinées à diminuer le nombre des accidents. Cette lutte contre les accidents a reçu le nom de « safety first movement ».

Une autre institution ayant le même caractère existe dans l'état du Wisconsin, c'est la « commission industrielle ». Elle fait avec le National Safety Council des études statistiques qui ont permis de classer les causes des accidents et de localiser la lutte.

On a constaté ainsi qu'un 1/3 des accidents provenait de l'absence des appareils protecteurs et que les autres 2/3 étaient le fait de la négligence ou de l'ignorance des ouvriers.

Le « Safety first movement » fut mêlé aussi à une autre campagne qui a intéressé le monde entier : la prohibition. Dès son début, la lutte contre l'alcool était dirigée par deux clans. L'un nettement politique visait à l'abolition des « saloons » (débits), c'était l'Anti Saloon League. L'autre, sorti des milieux industriels prétendait que la majorité des accidents avait pour cause l'alcoolisme et réclamait plus simplement la suppression de l'alcool.

Cette seconde tendance était soutenue et dirigée par le Safety first movement. Cette question revenait en effet perpétuellement sur le tapis dans la plupart des congrès du National Safety Council. Voici du reste comment s'exprimait dans un de ces congrès le secrétaire du *New-York Workmens Compensation bureau* : « la question de l'alcool en elle-même ne m'intéresse

pas. Mais j'ai été amené à enquêter sur de nombreux accidents et j'ai la preuve que le malheur ne serait jamais arrivé si l'alcoolisme n'en avait pas été la cause ¹ ».

Donc, longtemps avant d'obtenir la prohibition, les patrons américains avaient organisé dans leurs usines la lutte contre le fléau. Des enquêtes semblables à celles dont nous avons parlé furent organisées par des groupements patronaux ; elles avaient pour but de rechercher les raisons qui attiraient les ouvriers dans les « saloons ». Les conclusions de ces enquêtes furent que, retranchés du monde par une mauvaise organisation des heures de travail, les ouvriers étaient attirés par le confort et le luxe de ces lieux, ainsi que par les facilités de paiement que leur réservaient les tenanciers. Pour lutter, les industriels organisèrent dans leurs usines des salles de repos confortables et élégantes avec des comptoirs où les ouvriers pouvaient obtenir, à des prix excessivement bas, des boissons saines.

Certaines associations patronales éditaient des bulletins qui avaient un but nettement anti-alcoolique. On y trouvait des conseils tels que celui-ci que nous ne pouvons nous empêcher de rapporter, car il dénote un esprit vraiment bien américain !

1. Il nous avait semblé dès lors intéressant de savoir quel avait été l'effet de la loi de prohibition sur les accidents industriels ? Nous nous étions adressé pour cela à M. Ordway Tead, professeur de science sociale, à Columbia University et il nous a répondu en ces termes : « Il est extrêmement difficile de répondre à la question que vous me posez... A vrai dire, notre législation sur la prohibition est ou bien très amèrement supportée par quelques-uns, ou bien acceptée avec tant d'enthousiasme par d'autres, qu'il est difficile d'avoir une opinion impartiale sur ses effets ».

« Pour l'homme marié qui ne peut s'empêcher de boire. Organisez un cabaret dans votre propre maison. Donnez à votre femme 2 dollars pour acheter un gallon de whisky et souvenez-vous qu'il y a 69 verres (drinks) dans un gallon. Achetez vos consommations à votre femme seulement. Et pendant que le premier gallon s'en ira, elle pourra mettre huit dollars à la banque et deux dollars pour recommencer l'affaire. Si vous vivez dix ans et que vous continuiez à lui acheter de l'alcool et que vous mourriez avec des serpents dans vos chaussures (with snakes in your boots) elle aura assez d'argent pour vous enterrer décemment, élever vos enfants, acheter une maison, épouser un homme convenable et vous oublier complètement ». Cette péroraison devait être une perspective fort agréable pour le buveur et le décider à coup sûr !

C'est encore sous l'influence d'une nouvelle campagne que les industriels s'occupèrent de la santé de leurs ouvriers. Un des champions fut le « Life extension Institute », organisme philanthropique indépendant, ayant pour but de vulgariser les notions d'hygiène. Il apporta une aide précieuse aux chefs d'industrie en leur proposant d'organiser chez eux des services médicaux.

On le voit, les campagnes entreprises pour modifier l'état d'esprit des chefs d'industrie furent nombreuses et actives. Elles finissent même par influencer les adeptes du système Taylor. En effet, quelques paroles prononcées par M. Percy Brown, président de la Taylor Society laissent entrevoir cette action : « Le facteur humain dans une entreprise est aussi essentiel que le facteur technique. Toute méthode de direction digne de ce nom doit en reconnaître l'importance et le traiter

non pas au point de vue sentimental, mais avec un esprit scientifique et suivant des données expérimentales ¹ ».

Il y a là, il faut le reconnaître, une évolution considérable de la part des membres de la Taylor Society. Jusqu'alors, le Taylorisme s'était peu occupé de la direction des usines et ne s'intéressait guère à « l'art de gouverner les hommes ».

Tout le monde admet maintenant en Amérique que pour diriger une usine, il est indispensable de savoir diriger des ouvriers. C'est une science nouvelle qu'il faut connaître. Certains vont même jusqu'à prétendre que ceux qui sont destinés à avoir quelque responsabilité devraient obligatoirement subir un apprentissage dans la technique du maniement des hommes.

En résumé, le facteur humain devient dans l'industrie un des plus importants. La direction d'une usine moderne lui fait une large place en organisant un service nouveau : le service du personnel (personnel management). Ceci représente un summum auquel on n'est parvenu que progressivement. Ce développement a le plus souvent été provoqué par la présence d'un agent s'occupant de ces questions, « le social engineer » ou « ingénieur social ».

Les différentes campagnes que nous avons envisagées n'auraient pas été suffisantes à elles seules pour produire une telle transformation. D'autres causes influencèrent l'attitude des chefs d'industrie. Des raisons plus pragmatiques précipitèrent l'évolution en faveur des idées nouvelles.

1. Extrait : *Le Mouvement ouvrier américain et l'Organisation scientifique du travail*. P. DEVINAT, Genève, 1926.

§ 2: *Les raisons du nouvel état d'esprit*

Le développement des « unions ». — Le welfare work. — L'influence sur les facteurs psychiques

Les dispositions des patrons américains en faveur de leurs ouvriers ne furent pas toujours très conciliantes. Jadis, les conditions du travail étaient Outre-Atlantique au moins aussi mauvaises qu'en Europe.

Comme leurs camarades du vieux continent, les ouvriers américains, en face de l'isolement dans lequel les laissait le patronat, se groupèrent en syndicats ou unions pour tenter d'obtenir de l'État une législation protectrice du travail ; mais celle-ci ne fut jamais très développée. Il y eut à cela plusieurs raisons. Une des premières était le droit qu'ont les tribunaux de juger de la constitutionnalité de la loi. Or, les magistrats américains très « conservatifs » refusaient d'appliquer les lois en faveur du travail qu'ils jugeaient révolutionnaires. D'autre part, la forme fédérale du gouvernement a empêché toute unité de doctrine. Enfin, la législation ouvrière a été très peu « progressive », parce que l'influence politique de la puissante « Association of Manufacturers » s'y est opposée. Ses dirigeants ont craint que la législation ne vienne modifier la technique industrielle et ne gêne l'application des règles nouvelles.

Malgré tout, si les ouvriers ne purent obtenir une véritable législation protectrice du travail, le mouvement d'union continua à se propager. Les travailleurs au cours du dernier demi-siècle se sont organisés en groupement et en fédérations de groupements pour faire aboutir leurs revendications. A partir de ce moment

on commença à sentir leur importance ; des grèves souvent sanglantes émurent profondément l'opinion.

Ce déploiement des forces ouvrières avait son origine dans le développement de la production qui s'était accompagné d'un décroissement du bien-être. L'ouvrier accompagné d'un accroissement du bien-être. L'ouvrier voulait en prendre sa part.

Valait-il mieux résister à cette poussée pour tenter de gagner quelques années et risquer de capituler plus tard, ou bien valait-il mieux prendre la tête du mouvement et devancer les revendications des ouvriers ? Tel était le problème qui se posait aux patrons américains. Ceux-ci ont compris à temps que leur intérêt était d'adopter la seconde solution.

C'est donc en partie un motif utilitaire qui a amené les patrons américains à modifier leur attitude. La pression des revendications ouvrières a précipité le progrès du principe d'humanité dont nous avons déjà parlé.

Le libéralisme parmi les patrons s'accroît alors. Pour satisfaire les aspirations de leurs ouvriers, il leur a suffi de faire quelques innovations heureuses qui n'ont pas entraîné de considérables bouleversements dans l'organisation industrielle. Mais elles n'étaient guère différentes des institutions que nous avons décrites, en Europe, du nom d'œuvres sociales.

C'était pour le patronat une évolution importante, car en s'occupant des œuvres sociales, les industriels américains reniaient les vieilles doctrines auxquelles ils avaient été attachés. Il est vrai que certains entreprirent d'organiser ces œuvres avec un esprit de charité

qui devint vite insupportable aux ouvriers. C'est ce que les Américains ont appelé la phase du « welfare work ». C'est ainsi que certains chefs d'industrie, peut-être bien intentionnés, usèrent du welfare pour accaparer le travailleur et faire son bonheur malgré lui. D'autres plus cyniques attiraient par ce moyen les ouvriers et leur cachaient des salaires insuffisants.

M. Cestre dans son livre *Production industrielle et justice sociale aux Etats-Unis*, cite par exemple le Trust de l'acier où les salaires étaient excessivement bas et les conditions déplorables. Les manœuvres, presque tous des étrangers, y étaient particulièrement malheureux. « Ils ont, dit-il, des conditions de vie bien inférieures à celles des ouvriers européens, et le grand public ignore cela, car cette Compagnie a l'art de faire une grande publicité autour de ses actions de travail qui ne profitent cependant qu'à une petite minorité d'ouvriers spécialisés et tous américains ».

Cet état d'esprit a presque complètement disparu. L'opposition des ouvriers en a été la principale cause. En fuyant et délaissant les œuvres sociales où ils sentaient par trop l'accent protecteur, ils ont su les faire échouer.

Au contraire, les œuvres où l'on ne sentait pas la présence de la direction eurent un rapide succès. Telles les institutions d'assistance que l'industriel soutenait mais ne dirigeait pas. L'ouvrier était touché de ce que le patron s'intéressât à lui et à sa famille. En agissant ainsi les chefs d'industrie obtinrent une certaine influence sur les éléments psychiques de l'ouvrier.

Atteindre les facteurs psychiques fut une trouvaille des patrons américains. Pour arriver à ce but, ils s'effor-

cèrent d'ouvrir un champ aussi vaste que possible à l'intelligence, aux sentiments, à la volonté. Nous verrons plus loin comment ils y sont parvenus.

Les industriels avaient ainsi trouvé un contre-poison à ce mal endémique qui rongait et désorganisait leurs usines : le labor turnover ou autrement dit l'instabilité des ouvriers. Il est impossible de traduire en français ce mot autrement que par une périphrase. Il veut indiquer le renouvellement incessant du personnel. L'ouvrier américain, autrefois surtout, était essentiellement nomade et instable, ce qui coûtait fort cher aux industriels. En tentant de réduire cette instabilité, ces derniers pouvaient espérer diminuer dans une même proportion leurs frais de production. Ce n'était donc pas pour des raisons purement altruistes qu'ils instituaient des œuvres d'assistance, car, si grâce à elles ils avaient de l'influence sur les facteurs psychiques de leurs ouvriers, et pouvaient ainsi les maintenir stables, c'était pour eux une bonne opération.

En somme, si nous recherchons comment s'est développée la transformation de l'état d'esprit patronal, on constate que les industriels mis en éveil par les multiples campagnes dont nous avons parlé, ont été ensuite poussés par des raisons utilitaires. Effrayés de l'influence grandissante des syndicats, ils ont cru trouver dans les œuvres sociales un moyen de s'attacher leur personnel, et par conséquent de lutter contre le labor turnover.

§ 3. *Le Labor turnover*

Diverses définitions. — Les enquêtes. — Les causes. — L'ampleur du mal.

Une littérature économique importante s'occupe de cette question essentiellement américaine, car jusqu'ici les pays européens ont à peu près ignoré semblable malaise et l'ont peu ou prou étudié.

Observer le labor turnover, phénomène social, rentre bien dans la mentalité des habitants du nouveau monde, car aux Etats-Unis, toutes les études ont un but social. « Comme l'art, comme la philosophie, l'enseignement américain place son but non dans la formation de l'homme, mais dans le développement de la collectivité. Il est comme le reste, social, non individuel ¹ ».

A vrai dire, il est assez malaisé de trouver chez les auteurs américains une définition immuable du labor turnover.

M. Slichter en propose une plutôt vague : « On entend par labor turnover, toute cessation d'emploi dans l'effectif de l'usine sans avoir égard à la cause ² ».

En voici une autre plus scientifique donnée par Diemer Hugo dans son livre *Factory Organisation*. Pour lui, le labor turnover est un rapport qui peut être calculé de deux façons différentes, suivant les économistes.

« Pour certains, dit-il, c'est le rapport du nombre d'hommes embauchés dans une période donnée, à la

1. André TARDIEU, *Devant l'obstacle*. Paris, 1927, p. 64.

2. SLICHTER (S. H.), « *The Turnover of factory labor* ». N. Y. Appleton, 1919.

moyenne des salaires pendant cette même période. Pour d'autres, c'est le rapport du nombre d'hommes abandonnant le travail (volontairement ou non) à la moyenne des salaires pour une même période. »

Une autre définition est donnée par l'U. S. Women's Bureau qui fit une enquête en 1922 dans les manufactures de coton. Pour obtenir le chiffre du labor turnover d'après l'auteur du rapport qui résumait les résultats de l'enquête, on doit diviser le nombre des ouvriers abandonnant le travail par la moyenne des ouvriers employés.

Enfin, M. Philip l'appelle la mobilité ouvrière.

Les économistes du nouveau monde n'ont pas pensé à un moyen simple de calculer la mobilité ouvrière et qui consisterait à chercher la durée moyenne de séjour d'un travailleur dans une usine au cours de l'année.

Tous les auteurs admettent que le labor turnover représente une perte pour l'ouvrier, pour le patron, pour l'industrie, et même pour la nation. Cette mobilité disent-ils, est une perte pour l'ouvrier, car elle représente pour lui une occasion de dépense ou de manque à gagner, s'il ne retrouve pas immédiatement du travail. D'autre part, s'il change d'occupation, il doit subir une période d'apprentissage pendant laquelle le taux de son salaire est plus bas, et il est, par suite de son inexpérience, plus exposé aux accidents. En admettant même qu'il retrouve un emploi identique, pendant la période de chômage, il a subi certainement une diminution dans le développement de son habileté professionnelle. Enfin, ajoutent-ils, le labor turnover est très démoralisant pour l'ouvrier car il l'incite à la paresse

et le rend instable ; c'est donc un cercle vicieux qu'il faut à tout prix essayer de rompre.

Cependant, quelques rares économistes reconnaissent que la mobilité ouvrière n'est pas toujours néfaste pour le travailleur ; ainsi M. Slichter, dit qu'il est des cas où le labor turnover lui est profitable. Par exemple, un ouvrier inadapté au genre de travail auquel il est astreint profite en l'abandonnant.

Le labor turnover, avons-nous dit, représente aussi une perte pour l'industrie, et voici pourquoi :

Ce mouvement perpétuel oblige à éduquer de nouveaux ouvriers et comme un débutant produit moins qu'un ouvrier bien entraîné, la production s'en ressent. A ce sujet, une enquête faite par M. Magnus Alexander dans douze manufactures de métaux employant 16.000 ouvriers, démontre que le total de la perte, représentant le coût du louage, de l'entraînement de nouveaux ouvriers, de la production réduite, du travail gâché, et des accidents, était de un million de dollars. Ce même auteur estimait que la perte nationale était de 200 millions de dollars.

Des études statistiques faites sur cette question, donnent une idée de l'ampleur du mal dont souffre l'industrie américaine. Le labor turnover varie énormément suivant le genre d'industrie. On estime cependant qu'en moyenne il est de 80 0/0 ¹. Voici les résultats d'une enquête poursuivie en 1922 dans les manufactures de coton. Elles furent séparées en deux groupes, celles du Nord et celles du Sud, et l'on constata que le

1. 80 ouvriers renouvelés pour 100 ouvriers employés.

turnover était de 94,9 0/0 dans le Nord, et de 189,5 0/0 dans le Sud.

D'autre part, le turnover variait suivant les sexes ; pour les femmes, il s'élevait à 21,9 0/0 et pour les hommes à 16,2 0/0. Mais, ces chiffres ne sont pas, pour nous Français, très expressifs car cette question du Labor Turnover ne nous préoccupe pas encore. En voici d'autres qui frapperont plus nos imaginations. Ils ont été fournis par Henry Ford qui, comme tout industriel moderne s'est beaucoup préoccupé de la question. En 1912, il employait 12.000 ouvriers et avait été obligé d'en embaucher 60.000. Cela peut vraiment donner une idée de l'étendue du mal.

On a essayé aussi de calculer la perte que représentait le changement dans l'emploi d'un ouvrier ; ou autrement dit, la perte qu'éprouvait l'industriel quand un ouvrier le quittait. Naturellement les appréciations ont été nombreuses et l'accord n'a jamais pu se faire.

Cependant, deux limites extrêmes ont été atteintes. On estime en général que la perte éprouvée par le patron est au minimum de 30 dollars, et au maximum de 200 dollars ; du reste, elle varie suivant l'industrie, le genre de travail, etc...

En dehors de cette perte, qui ne peut se chiffrer, certains auteurs prétendent que l'industriel subit un préjudice moral encore plus grand, car, à cause de cette instabilité il lui est impossible de créer dans son usine un esprit de corps ou plus exactement « un esprit de famille ».

Les économistes s'acharnant à étudier ce phénomène ont voulu en rechercher les causes. Ils ont essayé de connaître quelles étaient les raisons psychologiques qui

entraînaient les ouvriers à changer si fréquemment d'emploi. La majorité des auteurs estime que ce qui détermine un ouvrier sachant son métier à changer de travail, c'est la recherche de meilleures conditions.

M. Slichter cependant, croit que la cause du labor turnover se trouve dans une mauvaise organisation de l'usine. Il pense qu'un labor turnover élevé est un symptôme qui révèle, soit une mauvaise organisation des services de l'usine, soit des erreurs de la direction. A son avis, voici quelles seraient les diverses causes de cette maladie : des méthodes d'embauche inefficaces, un travail dur, désagréable, exécuté dans de mauvaises conditions, un tarif aux pièces au-dessous d'une honnête moyenne, une mise au courant insuffisante, une direction incapable, un manque de possibilités d'avancement, etc...

Henry Ford semble aussi partager cette opinion, quand il propose son système pour lutter contre le labor turnover. Il estime que pour obtenir quelques résultats, on doit : 1^o Faire une étude attentive des cas de renvoi ; 2^o Organiser un système complet de fiches ; 3^o Surveiller l'éducation et l'apprentissage ; 4^o Maintenir des salaires « attractifs ».

La lutte contre le labor turnover a été organisée aux Etats-Unis sur une grande échelle, et menée avec vigueur. Nous avons vu quelles étaient les raisons qui avaient poussé les industriels à mener vigoureusement la bataille, et quels ont été les moyens employés.

En combattant le labor turnover, les patrons savent bien qu'ils luttent dans leur propre intérêt. Cependant, certains proclament qu'ils travaillent en faveur de leurs ouvriers, car, disent-ils, cela leur évite une perte impor-

tante. Ceux qui parlent ainsi s'illusionnent-ils vraiment ?

Nous croyons pouvoir dire que beaucoup sont sincères car en maintenant chez eux un personnel stable, ils travaillent en faveur de leurs ouvriers.

Nous avons vu en effet, que les moyens employés pour lutter contre le labor turnover avaient pour but d'influencer les facteurs psychiques de l'ouvrier, et que pour cela, des patrons avaient amélioré le sort des travailleurs, grâce aux œuvres sociales. Donc, pour lutter contre l'instabilité du personnel, les patrons améliorent son sort.

On a souvent fait grief aux industriels américains de n'avoir fait cela que pour des raisons d'égoïsme corporatif.

Mais on peut répondre qu'il est exceptionnel de voir des hommes travailler contre leur propre intérêt. En tous cas, quand, tout en travaillant pour eux, ils élèvent le standard of living des salariés, on est obligé d'avouer qu'ils font œuvre utile. Pourquoi, lorsqu'un chef d'industrie lutte dans son usine, contre les accidents du travail, contre l'alcoolisme, ou bien institue des œuvres de prévoyance, va-t-on rechercher des mobiles extraordinaires ? Constatons plus simplement que le sort des ouvriers a été grandement amélioré.

CHAPITRE II

LES ŒUVRES SOCIALES

L'augmentation du rendement. — Le service social. — La construction des usines. — L'éclairage. — L'aération. — La lutte contre les accidents : le Safety. — Les services médicaux. — Les restaurants. — Les fêtes de famille. — Les revues d'usine. — Les sports. — Les vacances.

La lutte contre l'instabilité a amené les patrons à améliorer le sort de leur personnel. Les œuvres sociales ont été, parmi les moyens employés, ceux qui furent les plus efficaces. C'est tout à l'honneur du patronat américain d'avoir si rapidement compris tous les avantages qu'il pourrait retirer des œuvres sociales. Car, à côté de la lutte contre le labor turnover, celles-ci présentent aussi d'autres utilités et parmi celles qui frappèrent le plus le patronat, ce fut l'augmentation du rendement.

A l'heure actuelle, quand aux Etats-Unis on préconise l'adoption des œuvres sociales, l'argument qui est en général mis en avant, est l'augmentation du rendement qu'elles provoquent. Les œuvres créant une atmosphère nouvelle et ayant pour but de rendre l'ouvrier plus heureux font qu'il travaille plus facilement, et par conséquent plus vite.

Mais ce facteur psychologique n'est pas suffisant à lui seul pour produire une augmentation du rendement. D'autres modifications apportées à l'organisation des usines y ont grandement contribué.

La plupart des patrons ont senti la nécessité de créer un rouage nouveau qui devait les aider et les conseiller

dans leur œuvre de rénovation : c'est l'ingénieur social. Cet agent est à la base de toutes les innovations que les patrons ont introduites dans leurs usines. C'est vers 1906 que l'on vit pour la première fois aux États-Unis apparaître ce terme d'ingénieur social. D'autres dénominations désignant des fonctions à peu près identiques furent aussi en usage. Parmi celles-ci, citons celle de *welfare worker*, qui fut, pendant un temps, très à la mode, mais qui avait trop l'air de rappeler le fameux « *welfare* » devenu insupportable aux masses ouvrières. Aussi les industriels pour bien montrer qu'ils abandonnaient toute idée de patronage, baptisèrent-ils le *welfare worker* d'une quantité de noms différents ; ils l'appelèrent surintendant d'usine, secrétaire social, secrétaire du personnel, et parfois même trait d'union. Cette dernière appellation caractérise bien le rôle de l'ingénieur social ; c'est en effet l'intermédiaire naturel entre le chef et les ouvriers. Ce sera lui qui enseignera au patron : « comment établir le point de contact désiré entre lui et son état-major et les simples soldats de son armée industrielle ¹ ».

Mais l'ingénieur social est surtout et avant tout le chef et l'âme du service social. Ses fonctions sont infiniment variées, il est impossible de leur appliquer des règles générales. Elles diffèrent suivant les maisons ou les œuvres, suivant l'industrie ou le milieu ouvrier, etc.

Il existe cependant un certain nombre d'attributions qui sont essentielles de la fonction d'ingénieur social. De tout temps, en effet, il a été chargé de s'occuper des conditions sanitaires, de l'hygiène à l'atelier ainsi

1. TOLMAN, *L'Œuvre de l'Ingénieur social*. Paris, 1910.

que des conditions matérielles et morales dans lesquelles travaillent les ouvriers. On peut se rendre compte combien ces fonctions sont délicates et combien elles requièrent, de la part de ceux qui les remplissent, de tact et de dévouement.

Ces qualités leur sont surtout nécessaires dans leur rôle de conseiller des ouvriers ; car ils reçoivent les doléances des travailleurs et ceux-ci, paraît-il, viennent souvent les trouver pour leur raconter leurs petits ennuis. Ils viennent chercher auprès des travailleurs sociaux des conseils de toute nature, aussi bien financiers que juridiques.

Ce rôle de conseiller est, on le conçoit, éminemment délicat, il requiert des aptitudes et un caractère spécial. Cependant jusqu'à maintenant on n'exige pas des travailleurs sociaux de formation technique : « Ce sont des hommes soit d'origine manuelle, soit d'origine intellectuelle qui, par leur sympathie et leur caractère, sont capables à la fois de comprendre les ouvriers et les nécessités techniques ¹ ».

Parmi les travailleurs sociaux en effet, on trouve des hommes qui, sortant du ministère sacré ou abandonnant une vocation pédagogique, viennent vers les masses ouvrières pour leur enseigner les principes nouveaux. Ils leur apprennent par le seul fait de leur présence que le patron s'intéresse à leur sort. Ils sont aussi pour la direction, préoccupée des problèmes techniques et financiers, un lien qui la rapproche des ouvriers. Grâce à ces intermédiaires les travailleurs se sentent moins éloignés des chefs.

1. CESTRE, *Production industrielle et Justice sociale*.

On voit donc que les travailleurs sociaux sont les hommes sur lesquels les patrons ont été obligés de se décharger de leur rôle normal de soutien et de conseiller ce qui leur a permis d'avoir une influence considérable sur l'esprit des ouvriers ; M. Cestre a pu dire qu'ils ont été : « les chefs de la réforme sociale en Amérique ».

En effet, ce sont eux qui ont guidé les patrons dans la transformation des usines. C'est grâce à leur expérience et à leurs avis que furent faites bien des modifications. Une des premières réformes opérée grâce à leur influence porta sur la construction des usines et des ateliers. Une architecture nouvelle fut créée. L'expérience individuelle a fait place maintenant à toute une science. Celle-ci en premier lieu a cherché à améliorer l'éclairage. On a reconnu en Amérique que l'éclairage, qu'il soit naturel ou artificiel, est devenu un facteur de production au même titre que la force motrice.

Voici une expérience faite par M. Schawze qui le démontre amplement : Ayant amélioré très sensiblement l'éclairage dans une usine, il vit la production augmenter de 10 0/0. Puis il rétablit l'éclairage primitif et aussitôt la production diminua de plus de 10 0/0.

Mais un des principaux avantages d'un bon éclairage réside dans la réduction du nombre des accidents. On avait cru jusqu'à maintenant que, si les accidents étaient plus nombreux à la tombée du jour, la fatigue physique des ouvriers en était la cause. Cette hypothèse est en partie inexacte. Les accidents qui arrivent au crépuscule ont pour origine la fatigue visuelle. Le fait suivant démontre l'exactitude de cette hypothèse : les accidents sont plus nombreux en hiver quand la durée

du jour diminue ; or, les ouvriers n'ont pas de raison d'être plus fatigués en hiver qu'en été.

Mais l'éclairage n'est pas la seule chose qui ait été améliorée dans l'usine. L'aération a été l'objet d'études minutieuses de la part des architectes modernes. Pour cela, ils ont placé dans les ateliers des ventilateurs amenant de l'air purifié et porté à la température voulue.

Les Américains ont obtenu à ce point de vue des résultats remarquables. Mrs Tarbell raconte qu'ayant visité une tannerie et une blanchisserie où un système de ventilation moderne était adopté, elle n'eut à aucun moment : « cette sensation d'étouffement et de suffocation si commune dans les salons et les théâtres¹ ». Dans beaucoup d'usines, des spécialistes ou « experts » étudient les températures qui conviennent à tel genre de travail et établissent des tableaux comme celui-ci que l'on affiche à la porte de tous les ateliers.

TEMPÉRATURE

Afin d'obtenir les conditions les plus confortables pour tous, les températures « Standard » ci-dessous seront maintenues aussi près que possible des chiffres ci-dessous :

Bureaux et ateliers de dessin	67° à 69° ²
Ateliers et pièces où les ouvriers travaillent assis.....	67° à 69°

1. TARBELL (Ida), *New ideals in business*. N. Y. Mac Millan, 1916

2. Nous indiquons ici des degrés Fahrenheit dont le 32° correspond au 0° cent.

Ateliers et chambres où les ouvriers sont modérément actifs et sont libres d'aller et venir	65° à 67°
Serruriers, ateliers de menuiserie, etc.....	55° à 65°

On s'est préoccupé d'améliorer l'aération des ateliers et d'y maintenir une température constante parce qu'on s'est aperçu que le rendement en était augmenté. Voici quelques exemples qui le prouveront surabondamment : La Western Electric Instrument Co a pu adopter la journée de 8 heures en été, et, cependant, le travailleur aux pièces produisait sensiblement autant que sous le régime de dix à douze heures. De même, l'Hamilton Watch Co écrivait à la maison qui lui avait posé des ventilateurs qu'un semblable phénomène se constatait dans le travail de ses ouvriers.

Enfin, pour compléter l'ensemble de la construction et rendre l'usine vraiment agréable, les patrons, poussés par les ingénieurs sociaux, ont ménagé autour des bâtiments des espaces permettant de créer des parcs. Ils ont essayé de réaliser cette formule « l'usine dans un jardin ». On voit que les chefs d'industrie, encouragés par leurs ingénieurs sociaux, se sont efforcés de placer l'ouvrier dans des conditions de travail agréables en lui fournissant les moyens d'éviter autant que possible les accidents. Maintenant en effet, on ne considère plus l'accident comme un tribut que doit payer au travail l'activité humaine ou comme un risque que l'ouvrier doit connaître avant d'entrer dans le métier. Autrefois, on estimait qu'il devait y avoir tous les ans dans l'industrie un déchet d'ouvriers, comme il y avait un déchet de matières. Mais la campagne inaugurée par le Safety

first Movement a eu pour effet, nous l'avons vu, de dissiper cette erreur. Les patrons savent à présent que l'ouvrier est la plus grande richesse qu'ils possèdent. Pour le protéger, tout un programme d'amélioration a été mis en œuvre : Ce fut le rôle du Safety Program.

On s'est convaincu d'abord que pour lutter contre les accidents, il était nécessaire de rendre populaire l'« esprit de Safety ». Pour cela on employa deux moyens : Eduquer les ouvriers et faire de la propagande.

L'éducation des ouvriers se fit surtout grâce à des conférences où l'on essayait d'éveiller leur attention et de les faire réfléchir en leur permettant d'apporter des suggestions en vue d'éviter les accidents. On organisa ensuite des concours où ces suggestions devaient être primées.

La propagande fut plus activement menée, le Safety Publicity devint très à la mode. On posa dans les ateliers des affiches avisant les ouvriers des dangers qu'ils couraient et leur exposant les moyens de les éviter. Parfois on introduisit dans les enveloppes de paye des papillons dans le même genre.

Cependant cette propagande n'était pas suffisante ; on comprit qu'il fallait lutter contre les accidents d'une manière plus scientifique. On se mit alors à l'étude et à l'invention d'appareils de protection. Pour trouver des appareils vraiment efficaces, il fallait rechercher tout d'abord les causes des accidents. Voici comment on procédait. Quand un malheur survenait, on commençait par faire une enquête ; le plus souvent conduite par un spécialiste « le safety expert », dont le premier acte était de prendre une photographie de la façon suivant

laquelle l'accident était survenu. Ensuite il faisait un rapport soumis à un comité appelé Comité de Safety, formé de directeurs qui prenaient les décisions voulues.

Dans quelques usines, à côté de ce Comité composé de chefs de service, on en créait un autre ayant un rôle purement consultatif et formé uniquement d'ouvriers. Le véritable but de ce second comité était d'éduquer les ouvriers, de les rendre favorables et de les intéresser aux mesures de Safety par l'intermédiaire de leurs délégués.

Parfois ces comités nommaient des commissaires ouvriers, chargés de veiller à l'application des règlements, qui avaient en général une autorité extraordinaire sur leurs camarades et qui étaient obéis beaucoup plus que ne l'auraient été des représentants patronaux.

Ainsi on retrouve à l'intérieur de l'usine une propagande semblable à celle que nous avons vu s'exercer sur le patronat. Nous assistons à la mise en pratique des campagnes destinées à émouvoir l'opinion. Rappelons que nous avons cité aussi celle entreprise en vue d'organiser dans les usines des services médicaux, examinons donc les résultats qu'elle a obtenus.

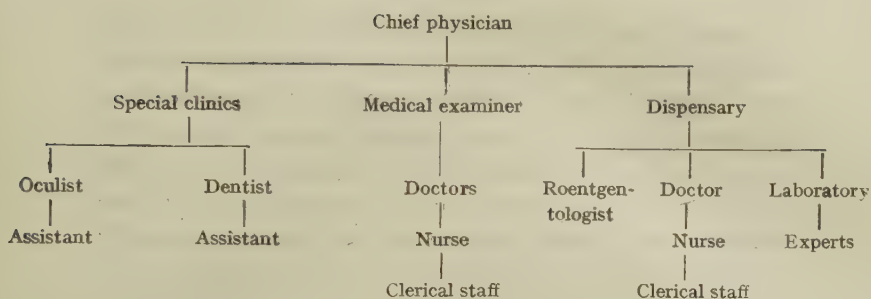
Nous n'envisagerons pas les débuts des services médicaux, nous étudierons simplement leur forme actuelle et leur domaine d'application.

Une des principales attributions de ces services est l'examen de l'ouvrier dès l'embauche, qui permet de déceler les aptitudes physiques et de diriger le travailleur vers les ateliers qui lui conviendront le mieux. On élimine ainsi ceux auxquels le travail de l'usine ne conviendrait pas. Le service médical refuse par

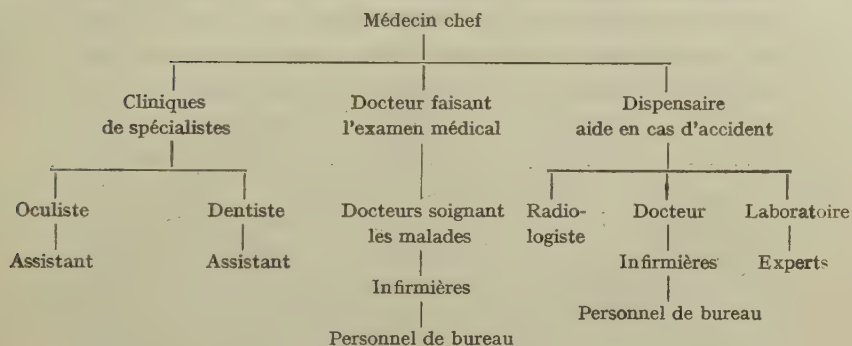
exemple dans une fabrique où l'on requiert un travail de précision un ouvrier dont la vue sera faible. De même ayant à examiner une candidate dont les poumons sont légèrement atteints, il ne permettra pas qu'elle soit employée dans des ateliers où voltigent des poussières de métaux, il exigera qu'elle soit mise à un travail sain et facile où elle pourra se guérir. Mais si cette jeune ouvrière est par trop atteinte, le service médical lui défendra de pénétrer dans les ateliers où elle risquerait de contaminer ses camarades. Ainsi ce service protège les travailleurs contre les risques professionnels et les risques de contagion ; il évite au patron l'emploi d'éléments inaptes qui sont le plus souvent des causes de retard et de troubles. Mais une fois l'examen d'embauche accompli le rôle du service médical n'est pas terminé. Il devra suivre l'ouvrier pendant son séjour à l'usine, car, dans certaines maisons, il est chargé d'examiner tout ouvrier normal et en bonne santé au moins une fois par an. Le service médical se compose en général d'un médecin et d'une ou plusieurs infirmières ; parfois ce praticien s'adjoit des spécialistes tel que des oculistes ou des radiographes, cela varie suivant les industries et les risques professionnels.¹

Voici comment d'après MM. Frankel et Fleischer sont organisés les services médicaux.

1. Le médecin, chef du service médical, est souvent lui-même aussi un spécialiste qui porte le titre de « médecin industriel ». Il acquiert cette formation spéciale dans les écoles de « médecine industrielle » qui existent aux Etats-Unis. Citons par exemple celle de Harvard University où à côté de l'enseignement proprement technique on enseigne l'art d'organiser et de diriger un service médical.



TRADUCTION



Nous verrons plus loin que le service médical fait maintenant partie intégrante de l'organisation scientifique des usines. Toutefois l'usage que certains industriels en ont fait n'a pas toujours été très noble. Certains patrons les utilisaient comme un moyen de rétablir promptement l'ouvrier et de le renvoyer à son travail au plus vite. Pour cela on lui administrait des remèdes de qualité inférieure qui à la longue faisaient plus de mal que de bien.

Mrs. Tarbell s'indigne contre ces pratiques. « Voilà, dit-elle, ce que l'on fait alors que le vrai but d'un service médical serait de lutter contre l'emploi de ces remèdes si appréciés par l'élément féminin des usines et tellement recommandés par la quatrième page des journaux ¹ ». Cet esprit tend de plus en plus à disparaître et le service médical est maintenant organisé aussi bien en faveur des ouvriers que dans l'intérêt des patrons.

Le fonctionnement d'un service médical vraiment complet comporte un personnel de bureau nécessaire à la tenue des fiches qui sont établies dès qu'un ouvrier est nouvellement embauché. On y mentionne tous les examens, l'histoire des maladies et des accidents s'il y a lieu. Ces fiches restent en la possession du service médical tant que l'ouvrier est employé dans la maison. Voici résumés par Mrs. Tarbell quelques-uns des renseignements qu'elles portent. Cet auteur analyse ceux indiqués sur la carte d'une jeune ouvrière Jane Dae qui a subi l'examen d'entrée à l'usine Clothcroft Shop of Cleveland (Ohio).

« Au début cette jeune fille ne présentait aucune maladie organique, seules ses amygdales étaient grosses et cinq de ses dents demandaient de la surveillance. Elle se plaignait aussi de maux de tête, de maux de gorge et de quelques autres petites misères. Cette carte permettait de suivre les différentes visites qu'elle fit à l'infirmerie et les remèdes qui lui furent ordonnés. Notamment on pouvait remarquer qu'elle venait à la visite quand sa production diminuait. On notait aussi

1. TARBELL, *Opus cit.*

qu'ayant subi une crise d'anémie, elle avait accepté d'aller dans un camp de vacances organisé par la maison qui l'employait. »

On se rend compte combien de tels renseignements peuvent être précieux, car le service médical se tenant toujours en étroites relations avec le service du personnel, ce dernier a le droit, de puiser dans les fiches tous les renseignements qu'il désire. Les notes qu'il y trouve lui sont parfois particulièrement utiles. Ainsi si un ouvrier se plaint d'une infirmité survenue au cours du travail, on se reporte aux notes prises lors de l'embauche et l'on constate parfois que la blessure ou l'infirmité dont il se plaint existait déjà.

L'organisation des services médicaux a eu pour effet, nous l'avons noté, d'augmenter le rendement et de provoquer aussi une augmentation des salaires.

Les résultats qu'obtiennent les services médicaux ne seraient pas aussi brillants si l'organisation matérielle n'était pas très perfectionnée. En particulier les secours d'urgence sont remarquablement organisés. Ainsi on recrute parmi le personnel des équipes de volontaires qui portent secours aux victimes. Quand par hasard on signale un blessé, ces équipes le dirigent sur l'infirmerie où se trouve en permanence une infirmière qui peut ensuite l'aiguiller sur l'hôpital en cas de besoin.

Les services médicaux offrent de nombreux avantages, tant pour les patrons que pour les ouvriers ; en voici encore un : en prenant les ouvriers dès le début de leur maladie, ils les soignent mieux et beaucoup plus rapidement que s'ils continuaient de traîner pendant quelques jours à leur tâche. Ainsi, en cas d'accident,

tout ouvrier, n'aurait-il qu'une légère égratignure, doit aller trouver le service médical.

D'autres institutions ont été introduites dans l'usine dans le même esprit. Ce sont les restaurants qui existent dans de nombreuses maisons. Leur développement a été très rapide, car ils présentent pour le patron aussi bien que pour l'ouvrier d'énormes avantages. Voici une enquête faite en 1927 par le U. S. Bureau of Labor Statistics qui montre les progrès de cette institution. Cette enquête porte sur 430 maisons employant approximativement 1.977.000 ouvriers. Elle permet de constater que 303 maisons avaient des réfectoires où les ouvriers pouvaient prendre leurs repas. Si l'on compare ces chiffres avec ceux d'une autre statistique faite dix ans auparavant, on se rend compte que les patrons font preuve d'un certain engouement pour cette œuvre. En effet, la statistique de 1927 révèle que 70 0/0 des entreprises ont installé des restaurants, alors que dix ans auparavant il n'y avait à peu près que 50 0/0.

A vrai dire, il existe plusieurs systèmes de restaurants. Dans certaines maisons on a simplement aménagé des salles pour permettre aux ouvriers de prendre leurs repas ; ces installations souvent très rudimentaires ne comportent que quelques tables autour desquelles sont disposés des réchauds à gaz où les ouvriers peuvent réchauffer les plats qu'ils ont apportés.

Ce système, le plus ancien, a été remplacé par un autre ; une sorte de restaurant que les Américains désignent sous le nom de cafeteria. Voici comment ils sont organisés : Les ouvriers en entrant achètent des tickets et se servent eux-mêmes en passant devant un

grand comptoir sur lequel les plats sont exposés. Arrivés à l'extrémité du comptoir ils paient le prix des plats qu'ils ont choisis au moyen de leurs tickets. Le système du restaurant où les ouvriers sont servis assis existe aussi, mais il est surtout usité pour le service des employés de bureau.

Au point de vue de l'organisation financière plusieurs méthodes sont en usage. On cite des cas où la gestion financière est complètement livrée aux ouvriers. Cependant, d'après l'enquête que nous venons de citer, ce système est assez rare. Pour les cafeterias, on adopte en général le système de la gérance. Parfois la gestion est confiée au service social. Il est curieux de remarquer que dans ce dernier cas la gestion financière est le plus souvent déficitaire. A ce sujet, l'enquête du U. S. Bureau of Labor Statistics révèle que sur 217 cafeterias ou restaurants gérés par les Compagnies 134 sont en déficit. C'est un symptôme qui semble indiquer que les patrons, en installant des restaurants, ont d'autres buts que de fournir seulement des repas à leurs employés.

Quel peut donc être le motif des patrons d'instituer chez eux des restaurants ? Si nous envisageons les différents avantages que peuvent présenter ces œuvres, nous constaterons qu'elles permettent, non seulement d'éviter des pertes de temps et d'augmenter le rendement, mais aussi d'introduire à l'usine l'esprit de famille. Il est sans doute utile d'expliquer ce terme qui peut paraître surprenant. Cette explication nous semble parfaitement fournie par une phrase d'un ouvrier énumérant les avantages des restaurants : « Et puis, on ne peut pas faire de façon avec celui avec qui on mange ». Ainsi,

la camaraderie augmente entre les ouvriers grâce au contact qu'ils peuvent avoir au moment des repas.

Les patrons arrivent donc à faire de l'usine le centre d'une vie sociale. Mais cette fusion du personnel est encore plus parfaite quand la direction vient se mêler au personnel. Les restaurants sont, avec les sports, les deux grands moyens qui développent chez les employés l'instinct de sociabilité et l'esprit de corps.

Mais d'autres moyens sont encore à la disposition des industriels pour arriver au même but. Ainsi ils chargent l'ingénieur social d'organiser des bals, des réunions théâtrales et de multiples fêtes où tout le personnel se retrouve, fait connaissance et cause. Ce sont les salles de restaurant qui souvent permettent ces réunions, car, en général, elles sont construites de façon à être transformées très rapidement en salle de réunion. Voici une description faite par Mrs Tarbell¹. « Elle (cette salle) a 50 mètres de long et 15 de large, elle est remplie de petites tables servies à la façon des cafeterias. Ses parois sont presque complètement en verre. Par la grande fenêtre, on a vue sur huit arpents de prairie divisés en parties égales par le bâtiment ». C'est dans ces grandes salles débarrassées de leurs tables et garnies, pour l'occasion, de plantes vertes et de fleurs que vont se dérouler les petites fêtes de famille.

Là encore l'esprit de famille tend à se développer parce que les ouvriers se mêlent. Souvent aussi les patrons et les membres de la direction tiennent à témoigner par leur présence tout l'intérêt qu'ils portent à ces manifestations. Ces petites fêtes ne sont pas seulement

1. Ida TARBELL, *Opus cit.*

un moyen de développer l'esprit de corps, mais ont une influence psychologique très salubre. Un seul exemple permettra de mieux comprendre ce que nous voulons dire. Nous l'emprunterons encore au livre que nous avons tant cité de Mrs. Tarbell. Elle y rapporte en effet, une enquête qu'elle fit dans une blanchisserie et raconte la conversation qu'elle engagea avec la personne chargée de s'occuper des ouvrières (la surintendante). Celle-ci prétendait que sa principale préoccupation était d'organiser perpétuellement quelque distraction pour les ouvrières, car l'expérience, disait-elle, lui enseignait que ces dernières ne faisaient pas un travail suffisant si elles ne pouvaient penser à quelque chose de distrayant.

Cette surintendante organisait alors des réunions dansantes ainsi que des représentations théâtrales avec une troupe composée exclusivement d'employés. Elle estimait que durant les heures de labeur les ouvrières pensaient à ces jeux et que cela pouvait contrebalancer en grande partie les conséquences néfastes du travail en grande série.

Mrs Tarbell tint à interroger une ouvrière pour savoir ce qu'elle pensait de ces innovations. Voici les déclarations de cette jeune fille : « Vous ne sauriez combien la vie a changé pour moi depuis que Miss A., (la surintendante) est arrivée ici et nous a montré comment organiser des clubs et des tas de choses ». Continuant son récit elle déclara être rédactrice et directrice du journal d'usine, et ajouta : « Vous voyez, maintenant je puis penser au journal et à ce que j'y mettrai pendant que je fais mon travail ; avant je n'avais rien à penser et j'étais si fatiguée chaque soir ! » Mrs Tarbell lui posa

une autre question : « Faites-vous autant de travail ? — Plus, répondit-elle, et, tirant son carnet de paye pour appuyer son affirmation, elle ajouta : c'est plus facile, toutes les camarades le disent aussi ».

Nous n'avons examiné jusqu'ici que les œuvres sociales contribuant à l'augmentation du rendement ou à la formation de l'esprit de corps. Examinons maintenant celles qui, tout en aidant à former l'atmosphère de l'usine moderne, permettent surtout à la direction de se rapprocher du personnel et de communiquer avec lui. Nous voulons parler des journaux ou revues d'usine qui sont très répandus aux Etats-Unis car les patrons américains excessivement pratiques, ont vu tout le parti qu'ils pouvaient tirer de ces publications. Il faut reconnaître du reste qu'ils ont su s'en servir avec tact, ce qui a été un des éléments de leur succès.

Les chefs d'industrie, connaissant à fond l'art de la publicité, (car, dans le Nouveau Monde, la publicité est devenue un art), se sont servis des revues pour faire de la propagande en leur faveur. Ils ont compris qu'au moyen de leurs articles, que la grande majorité des ouvriers lisent attentivement, ils pouvaient plus sûrement toucher le cœur de leurs employés. Du reste, il leur est ainsi plus facile de faire entendre des paroles qu'ils auraient eu quelque gêne à exprimer de vive voix. Les formules de cordialité et de camaraderie qu'un patron n'ose pas adresser à un subordonné, ils les rendent en quelques phrases appropriées dans la première page de la revue. C'est un moyen de faire connaître au personnel qu'ils s'intéressent à son sort, ainsi un courant de sympathie peut s'établir.

Les patrons utilisent aussi la revue pour expliquer

des décisions qui peuvent paraître arbitraires et injustes, alors qu'elles sont nécessitées par des conditions économiques inéluctables ou par l'obligation de maintenir la discipline. Ils tentent de faire comprendre au personnel le mouvement des affaires et font tous leurs efforts pour le tenir au courant de la marche de l'entreprise. Mais à côté de ce rôle, que nous qualifierons : rôle de propagande patronale, la revue d'usine a encore beaucoup d'autres utilités.

On l'emploie souvent pour essayer d'éduquer le personnel et lui inculquer des notions d'hygiène. Nous avons vu que l'on essayait de faire de l'usine un centre d'éducation, pour cela, les agents des services médicaux font des conférences pour attirer l'attention des ouvriers sur la nécessité d'observer les règles d'hygiène qui sont commentées et développées dans les revues.

Quant à l'éducation sociale qui tient tellement au cœur des patrons américains, la revue contribue à l'affermir. En annonçant la réunion des clubs ou sociétés qui gravitent autour de l'usine, elle leur fait ainsi une propagande efficace. C'est en effet dans ces clubs que les ouvriers apprennent à se connaître et que s'élabore la famille industrielle. La revue, en donnant le compte rendu des réunions, tâche d'attirer ceux qui sont susceptibles de s'y intéresser.

Les sociétés sportives profitent aussi de cette publicité ; leurs matchs et les exploits des athlètes sont longuement commentés. L'on voit figurer en bonne place la photographie des équipes et des champions. L'esprit de corps a trouvé là un bon moyen de propagande. Un match de football gagné est une véritable victoire pour l'usine.

Cette façon de comprendre l'esprit de corps peut surtout passionner les jeunes, mais pourrait avoir moins d'attrait pour les personnes plus âgées. Les patrons ont alors fait intervenir un nouvel élément psychologique, l'esprit de famille.

L'existence des familles des ouvriers d'une grande usine, est perdue dans l'anonymat ; bien peu se connaissent par leur nom. Les directeurs des revues, qui sont souvent les ingénieurs sociaux, pour établir des liens entre le personnel, ont entrepris de combattre cet anonymat ; c'est pourquoi ils publient des nouvelles concernant les événements familiaux des membres du personnel : naissances, décès, mariages. Les ouvriers, amenés à s'intéresser aux familles de leurs camarades, considèrent alors que leur existence se revêt de dignité. Grâce à la revue, l'usine devient un centre attractif auquel l'ouvrier s'intéresse ; les succès sportifs passionnent les jeunes, la chronique familiale touche les autres ; tous prennent part aux événements qui s'y rapportent. Les prix que remportent les produits dans les expositions sont cités, chacun en est fier et en prend sa part.

Ainsi tout événement retrouve son écho dans la revue. Mais elle consacre aussi ses colonnes à des comptes rendus qui sont loin de laisser indifférente la majorité du personnel. On y trouve, abondamment commentées, les délibérations des comités d'usine (dont nous avons parlé rapidement, mais que nous étudierons plus loin). Les réponses et les questions des représentants ouvriers ainsi que des représentants de la direction y sont toujours en bonne place.

Naturellement les revues ne sont pas toutes composées

d'une façon identique, leur contenu varie suivant les maisons, l'industrie, les circonstances, etc. Mais ce qui détermine principalement leur « substance », c'est la façon dont elles sont dirigées. On peut grouper les modes de direction sous trois chefs principaux. Les revues dirigées et soutenues exclusivement par les Compagnies ; d'autre part, celles dont la direction dépend d'un comité mixte composé d'ouvriers et de représentants de la direction, enfin celles dirigées uniquement par les ouvriers. Dans le premier cas, ces périodiques ont un but de publicité, ils vantent aux acheteurs éventuels la qualité des produits, leur diversité, etc... Les revues les plus nombreuses et en tous cas les plus populaires sont celles qui sont administrées par un comité paritaire. C'est le système qui semble donner les meilleurs résultats. Le Comité n'est qu'un simple Conseil d'administration, il a sous ses ordres des fonctionnaires qui rédigent les articles ; c'est dans ces journaux que l'on trouve le plus de nouvelles concernant l'usine et les familles ouvrières, les sports, les matches, etc.

Quant aux revues uniquement dirigées par les employés, peu nombreuses, elles sont principalement satiriques et potinières. Leur « copie » consiste en de petites histoires « drôles » qui se trouvent dans la plupart des publications anglo-saxonnes. Cependant les victoires sportives de l'usine y sont mentionnées et souvent glorifiées ! Quelques autres renseignements y figurent aussi, telles les réunions des clubs ou comités ainsi que les distractions inscrites au programme des fêtes.

Ces fêtes de famille dont nous avons trop rapidement parlé ont été un des meilleurs moyens, imaginés

par les patrons et les ingénieurs sociaux pour développer l'esprit de corps. Nous avons vu combien les industriels désiraient le développer chez eux pour lutter contre le Labor Turnover. Nous ne pouvons qu'admirer l'enchaînement logique de toutes les œuvres qui y concourent. Parmi celles qui sont le plus en usage, nous avons déjà cité les réunions dansantes. Mais les ingénieurs sociaux organisent encore d'autres distractions qui ne sont en fait que des occasions de rencontre.

Ces réunions ne sont pas aussi efficaces pour créer des liens d'amitié que les sociétés dramatiques ; car, les ouvriers qui composent la « troupe » se connaissent toujours intimement. Les représentations ont un avantage, c'est qu'elles rapportent, de même que les concerts donnés périodiquement par les sociétés philharmoniques et les chorales. Les profits que l'on retire des représentations ou des concerts, sont, la plupart du temps, destinés aux œuvres en faveur des enfants du personnel. Chaque année en effet, à Noël, autour d'un grand sapin magnifiquement illuminé, tous les ouvriers sont conviés à assister à des distributions de jouets et de friandises offerts abondamment à leurs « petits ». D'autres fêtes enfantines réunissent encore, au cours de l'année, parents et enfants.

Puisque nous avons parlé des œuvres qui rapportent, citons aussi les réunions sportives. Les matches de football, base-ball, etc... très assidûment suivis font souvent de grosses recettes ; celles-ci sont destinées à alimenter les caisses des autres clubs, car il existe dans la plupart des maisons des clubs sportifs masculins et féminins qui se divisent en une infinité de sections.

La plupart de ces sections ont leur « club », nous

dirions en français leur cercle, où elles se réunissent l'hiver. Ces cercles sont en général installés dans des locaux somptueux où hommes et femmes, jeunes gens et jeunes filles sont heureux de se retrouver quand ils ne peuvent, pendant les longs mois d'hiver où la neige cache les contours des courts ou des terrains de football, s'amuser et faire connaissance, en se renvoyant le ballon rond ou la balle feutrée. C'est aussi pour que ceux qui se sont rencontrés au long d'une ligne de touche, puissent se revoir, en attendant que la fin des intempéries leur permettent de prendre leurs ébats que ces clubs ont été édifiés.

Les clubs sportifs d'hiver ont, paraît-il, été formés à la demande des intéressés eux-mêmes. C'est un symptôme qu'il faut absolument souligner, car il prouve que les patrons ont incontestablement réussi à introduire d'une façon digne d'éloges l'esprit de corps ou du moins l'esprit de famille dans leurs usines. Si les ouvriers demandent d'eux-mêmes à se réunir et à se revoir, c'est la preuve qu'ils s'intéressent les uns aux autres.

Une autre institution qui permet aux familles de se retrouver et que certaines compagnies ont adoptée, ce sont les maisons de vacances. Celles-ci situées à la campagne ou au bord de la mer, sont destinées à recevoir les ouvriers et leur famille pendant les congés que leur accordent les Compagnies. Cette pratique n'est pas toute nouvelle dans l'industrie américaine. Certaines maisons se sont avisées depuis longtemps qu'il était de leur devoir de donner des vacances au personnel. Ce premier mouvement fut à son début altruiste. Depuis, des études scientifiques sont venues démontrer que ces vacances étaient éminemment favo-

rables à l'augmentation du rendement. Elles rappellent beaucoup les permissions de détente que l'on donnait aux soldats pendant la guerre, leur durée est à peu près la même ; on accorde en général une semaine payée. (Certaines maisons proposent en outre, une semaine non payée). C'est en tous cas une semaine qui est très appréciée du personnel si nous en croyons Mr. William Green, président de l'Américan Fédération of Labor : « L'évidence prouve que les vacances payées sont une bonne chose (are a good business) ; nous devrions voir s'étendre cette coutume. Les vacances sont utiles à l'ouvrier physiquement et mentalement et certainement aident à de meilleures relations industrielles ¹ ». La pratique des vacances payées s'est très rapidement développée dans les usines du Nouveau-Monde. En effet, une enquête faite par le bureau d'informations industrielles de la « Merchants Association of New-York », montra que sur 110 firmes sur lesquelles l'enquête avait porté, 100 donnaient deux semaines de vacances.

Pour organiser d'une façon équitable ces congés sans entraver la marche de l'usine, il est nécessaire d'exécuter un gros travail de préparation. Il faut en effet établir un roulement en tenant compte autant que possible des desiderata de chacun. Ce travail est accompli, par le service social, ou, dans les maisons peu importantes, par la surintendante ou le secrétaire social.

Ces agents sont, rappelons-le, à la base de toutes les œuvres que nous venons de passer en revue, ils les organisent, les dirigent et les font vivre. On se rend encore

1. *Labor Monthly review*, mai 1927.

mieux compte maintenant combien leurs fonctions sont multiples et variées. Cependant, depuis quelques années, elles perdent ce caractère avec l'introduction du scientific management dans l'usine. Grâce à l'adoption de cette nouvelle méthode, on voit apparaître parmi le personnel dirigeant une multitude d'agents auxquels sont distribuées des charges nouvelles, beaucoup plus scientifiques ; mais ceux-ci ne réunissent entre leurs mains que des parcelles de l'ancienne autorité du travailleur social. C'est cette forme que nous voudrions étudier maintenant, ainsi que l'évolution qui a provoqué l'émiettement de ces fonctions.

CHAPITRE III

L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE DE L'USINE

§ 1. *Scientific management*

Le gaspillage dans l'industrie américaine. — Les découvertes de Taylor et sa doctrine. — L'accroissement du personnel. — La stabilité de la production. — La valeur scientifique des méthodes de Taylor. — Les conséquences sociales du *scientific management*. — La main-d'œuvre chez Ford.

Avant la guerre on prétendait que le gaspillage était l'état chronique de l'industrie américaine. C'était peut-être vrai alors, mais depuis il n'en est plus de même. Peu après la grande tourmente une Commission réunie sous la présidence de Mr. Hoover, pour étudier ce grave problème, avait conclu qu'en réduisant le gaspillage on arriverait en même temps à accroître la production et à diminuer le prix de revient. C'était envisager la question sous un angle nouveau et comme l'a dit Mr. Siegfried : « La préoccupation de l'économie était chose nouvelle, l'Amérique avait jusqu'à maintenant l'enthousiasme et la prospérité de la jeunesse ¹ ». Mais, l'industrie américaine approche de la maturité et cherche de plus en plus à établir ses entreprises sur une base stable et durable.

Ces préoccupations nouvelles comportent des méthodes inédites. Jusqu'à nos jours les entreprises étaient conduites suivant des principes que les industriels se

1. Siegfried : *opus cit.*

léguaient de père en fils, et que personne n'osait juger et analyser. Il n'en est plus ainsi. La science est venue étudier et critiquer les anciennes méthodes. Depuis quelques années, en Amérique, on s'est acharné à « disséquer l'anatomie » de l'industrie. On a ainsi découvert une science nouvelle, qui n'est en fait que la conséquence des recherches entreprises par un infatigable observateur bien connu : Taylor.

Ce fut lui, en effet, qui élaborà le principe du scientifique management. Nous avons vu que sous l'influence des idées nouvelles cette doctrine elle-même a évolué. L'esprit « humain » l'a pénétrée. Le scientifique management devient comme dit R. Bruère : « une science qui s'occupe non seulement des choses inertes mais des hommes ».

Ainsi, répétons-le, le scientifique management *moderne* n'est que du Taylorisme rénové. Nous croyons cependant qu'il serait intéressant de rapporter ici les circonstances dans lesquelles cet obstiné chercheur fut conduit à élaborer sa doctrine.

Rappelons qu'il fut obligé de gravir tous les échelons de la hiérarchie industrielle, et qu'ainsi il a pu réunir les observations sur lesquelles il a fondé sa théorie. Jeune ouvrier il s'était efforcé de trouver les raisons pour lesquelles les travailleurs limitaient volontairement leur production. Devenu contre-maître, il avait voulu lutter contre cette pratique et s'était attiré de nombreuses animosités. Il comprenait du reste fort bien cette limitation volontaire qui, disait-il provenait *d'une méthode vicieuse de paiement des salaires*. Il avait constaté que lorsque le contre-maître était chargé d'établir le « tarif », il s'arrangeait pour qu'un bon ouvrier

moyen ait le même salaire en travaillant aux pièces que s'il était payé au temps. Il avait aussi remarqué que, quand il s'agissait d'un travail nouveau, le contre-maître le faisait d'abord exécuter à la journée, en surveillant l'ouvrier dans la mesure où ses autres occupations le lui permettaient et qu'il jugeait ensuite, d'après ce qui avait été fait, du temps nécessaire à son exécution. Le problème pour l'ouvrier intelligent était donc de travailler le plus lentement possible tout en donnant l'illusion qu'il faisait vite. Cependant si l'ouvrier était consciencieux et donnait son effort maximum il arrivait à doubler son salaire. Mais en ce cas le contre-maître s'en apercevait et diminuait le tarif. C'est ce que les Américains ont appelé le *rate cutting*.

La crainte du *rate cutting* était la vraie cause de la limitation de production, limitation que les ouvriers s'imposaient les uns aux autres. Taylor pensait donc qu'il fallait tout d'abord garantir l'ouvrier contre toute diminution du tarif de la pièce.

Divers systèmes avaient déjà été imaginés pour éviter ce danger. A vrai dire, tous établissaient d'avance le *rate cutting*, car ils fixaient une moyenne ; si l'ouvrier la dépassait, il ne recevait qu'une partie seulement de l'augmentation de la production. C'était par exemple le système de Halsey ou le système de Rowan. Mais le reproche principal que Taylor leur adressait, c'était de ne pouvoir fixer le tarif de la pièce d'une façon scientifique. Il fallait s'en remettre à l'habitude et à l'appréciation du contre-maître. Taylor s'est acharné à éliminer dans l'appréciation de la tâche l'équation personnelle. Il voulait établir le juste travail et le juste salaire grâce à une enquête scientifique.

Ses études sont trop connues pour qu'il soit utile d'y revenir. Le célèbre « Time study » et sa conséquence logique : la réorganisation de l'atelier, ont fait l'objet de nombreux commentaires tant en France qu'en Amérique. Nous ne reviendrons donc pas sur les expériences si connues et sur l'exemple typique des porteurs de gueuses de la Bethlehem steel Co. Envisageons seulement le but poursuivi et les moyens employés.

Pour arriver à fixer la tâche d'une façon scientifique Taylor voulait amener l'atelier à se rapprocher le plus possible du laboratoire. Mais notons ici une première objection. Le laboratoire est un organe indépendant qui n'est pas en général soumis à un rythme de production obligatoire. Le nouvel atelier, lui, devait être un laboratoire dépendant d'autres laboratoires et soumis à un rythme de production très intense et strictement ordonné. Il estimait d'autre part, qu'il fallait prévoir la production de l'atelier et organiser le travail de façon à éviter toute perte de temps. C'était donc une réorganisation de l'usine qui était nécessaire. C'est pourquoi les industries qui appliquèrent les principes du scientific management créèrent de nombreux services qu'ils appelèrent routing, scheduling, dispatching, etc. En même temps on vit apparaître dans l'atelier tout un personnel nouveau : l'instructeur, le speed boss, (maître de vitesse), le disciplinarian, (chef d'équipe), l'inspecteur, le réparateur, le gang boss, etc. Chacun de ces nouveaux employés ayant plus ou moins dans ses attributions la surveillance des conditions du travail, avait en partie éloigné de l'atelier le travailleur social. On voit qu'avec ces nouveaux services, le personnel que comporte le scientific management est extrêmement nombreux.

C'est du reste ce qu'a su noter Mr. Siegfried : « La complexité des problèmes est devenue telle qu'aux côtés du chef s'impose l'institution d'un véritable état-major de la direction : qu'il s'agisse des achats de matières, de l'outillage, du recrutement ouvrier, des rapports avec le personnel, du marché intérieur, de la tendance des prix, de la situation générale des affaires, chaque question doit être étudiée séparément suivant sa technique propre, puis mise à sa place dans l'ensemble. Une modification profonde dans l'équilibre des *chefs et des employés* en résulte ». On voit donc que le personnel de direction s'est aussi beaucoup accru. Les services que l'on pourrait qualifier d'« économiques » (statistique, etc.), se sont énormément développés.

A cause de l'importance du personnel nouveau que comportait le scientifique management et qui par conséquent augmentait considérablement les frais généraux, les industriels ont cherché à stabiliser leur production. Pour cela ils ont lutté d'abord contre le chômage saisonnier, en se basant sur les données de la science économique.

En ce qui concerne les fluctuations cycliques, on ne peut pas dire que les industriels soient arrivés à les éliminer complètement, cependant ils sont parvenus à prévoir à peu près leurs dates extrêmes et par conséquent à régler plus ou moins à l'avance leur production. Pour suivre le mouvement des affaires, ils disposent de différents index ; le meilleur est celui dressé par le service de la statistique de l'Université de Harvard. Ces index leur servent à comparer la marche générale des affaires avec celle de leur propre usine. Mais il était nécessaire d'établir des statistiques de vente, de prix

de revient, etc. ; et cela demandait encore un personnel nombreux. Les Américains enthousiastes ont souvent hypertrophié les services économiques. A l'heure actuelle la tendance est plutôt à la restriction. Mr. Samuel Crowther¹ (le collaborateur de Ford) nous donne quelques exemples de réductions ainsi opérées. Il cite en particulier l'hécatombe qui fut faite au sein des services économiques d'une usine de pneumatiques. Le service de la statistique fut ramené de 35 personnes à 3. L'effectif des bureaucrates fut fixé à 300 alors qu'il avait été progressivement porté à 1.700, et pour conclure, il ajoute : « tout a continué à marcher aussi bien ».

Cette réaction est intéressante car elle prouve malgré tout que l'utilité de ces services n'est plus contestée. Cela montre aussi que le scientifique management est implicitement admis. Mais s'il l'a été facilement par le patronat, les ouvriers eux luttèrent parfois avec une énergie farouche pour s'y opposer. Cette lutte depuis la guerre semble du reste s'apaiser. L'American Fédération of Labor ne considère plus le scientifique management comme un ennemi. L'opposition des ouvriers a diminué parce que le scientifique management est devenu plus humain, et en même temps une science beaucoup plus compréhensive. Cette évolution toute récente a dépassé les idées de Taylor qui s'était préoccupé surtout de l'étude des mouvements et des temps, ainsi que de l'organisation de l'atelier. Pour lui, les questions comme par exemple l'amélioration des conditions du travail étaient tout à fait accessoires.

Un de ses disciples, cependant, Gilbreth chercha à

1. Samuel CROWTHER, *Magazine of Business*, janvier 1928.

faciliter le travail grâce à quelques améliorations matérielles, destinées à éliminer autant que possible la fatigue. Cette notion de la fatigue, Taylor l'a toujours négligée et malheureusement elle mettra en échec la valeur scientifique de son système.

Nous avons vu, en effet, que le Taylorisme prétendait déterminer d'une façon *scientifique* la « tâche » en analysant et calculant chacun de ses éléments. Cependant la fatigue est un élément qui devrait être pris en considération. Mais Taylor n'a pu le calculer, car aucun physiologiste n'y est parvenu ! C'est pourquoi dans l'application on a été obligé de lui faire une part, qui est encore très incertaine. Ainsi dans la fixation de la tâche le contre-maître accorde toujours un certain pourcentage la « fatigue allowance » qui varie du reste selon ses appréciations. Mais le seul fait d'introduire des données subjectives dans la fixation de la quantité de travail, semble s'opposer à l'idée d'une tâche fixée d'une façon purement *scientifique* comme le voulait Taylor.

Voici un autre exemple où la tâche paraît être déterminée d'une façon empirique. Quand dans un atelier toutes les méthodes nouvelles ont été appliquées, on examine sa production et l'on cherche à se rendre compte si les bons ouvriers ont pu accomplir la quantité de travail fixée. S'ils n'ont pu y parvenir, on estime que c'est parce que le temps donné était trop court. Cette vérification expérimentale semble bien nier, la valeur scientifique des principes exposés. Mais à notre avis, c'est surtout le fait d'accorder une « fatigue allowance » sur des données purement subjectives qui détruit d'une façon péremptoire l'allure scientifique de l'œuvre de

Taylor. Quand on applique son système, on est obligé de tenir compte de la fatigue, or, répétons-le, la « science » est incapable de la mesurer objectivement. En effet, dans l'industrie la fatigue ne dépend pas de la production ; dans les industries très mécanisées elle tient peu de place ; même dans celles où le travail manuel est important, il n'y a pas de relation entre la fatigue et la production. On sait aussi que celle-ci peut provenir d'une dépense nerveuse, qui peut être affectée par des facteurs psychologiques.

En résumé, l'apparence scientifique que Taylor a voulu donner à sa doctrine est détruite par l'impossibilité où l'on est, à l'heure actuelle, de mesurer la fatigue. L'idée, juste en elle-même, de la tâche fixée scientifiquement peut porter à de regrettables déviations. C'est pourquoi certains ont pu prétendre que l'organisation *scientifique* n'était que l'exploitation *scientifique* du travailleur.

Parmi ceux qui ont étudié très consciencieusement, si ce n'est toujours d'une façon tout à fait impartiale, l'application aux Etats-Un's des méthodes nouvelles, citons Mr Philip, qui nous a donné dans son livre *Le Problème ouvrier aux Etats-Unis*¹, un aperçu général fort intéressant. Il dit notamment : « Au cours de nos enquêtes nous avons rencontré trois usines... appliquant le système Taylor dans son intégrité ; une dizaine d'autres... en ont adopté les principes essentiels tout en introduisant des modifications intéressantes ; plusieurs centaines, par contre, tout en prétendant s'inspirer du *scientific management* prennent seulement

1. Paris, Alcan, 1927.

dans les enseignements de Taylor ce qui peut leur procurer des avantages immédiats sans exiger de la direction des sacrifices ou changements de méthode. Souvent le *Task time* est imposé dans les ateliers où nulle réorganisation n'a été effectuée ; presque toujours il est fixé à un chiffre trop élevé et la production exigée est telle qu'elle met en danger la santé des ouvriers ».

Ainsi d'après Mr Philip bien peu de patrons appliquent loyalement et d'une façon humaine le scientifique management. Cet auteur est parmi ceux qui prétendent que le scientifique management est une mauvaise chose, car il fatigue l'ouvrier et finit par le tuer.

On voit donc que certains économistes, tout en reconnaissant le mérite des méthodes nouvelles, admettent que ce système comporte aussi bien des erreurs.

L'erreur principale est de considérer le scientifique management comme une science véritable, car le principe de la science est d'éliminer l'équation personnelle et toute appréciation subjective, or, nous l'avons vu, il n'en est point ainsi. N'est-il pas dès lors dangereux de vouloir donner une apparence scientifique à un système qui ne l'est pas. Nous avons indiqué ici quel était l'avis de Mr Philip qui a très consciencieusement étudié cette question. Voici aussi celui de Mr Siegfried sur ce sujet : « Le système américain pratiqué sans merci conduit à la détérioration du matériel humain ; les travailleurs se fatiguent souvent sans même s'en apercevoir, comme ils sont dociles et généralement béats d'admiration devant tout ce qui se fait dans leur pays, ils disparaissent à l'anglaise sans protester ni attirer l'attention ».

Mais à vrai dire, est-ce bien le scientifique management

en lui-même que ces auteurs attaquent ou n'est-ce pas plutôt son application défectueuse ? Voici en effet des expressions qui semblent bien montrer que c'est une mise en pratique imparfaite qu'ils combattent. Mr Philip dit : « dans les usines *prétendant* s'inspirer des principes du scientifique management » et Mr Siegfried ajoute : « le système américain *pratiqué sans merci* ». En somme, tous deux paraissent d'accord pour rejeter une application inhumaine et brutale, mais nous l'avons vu, cette façon d'agir tend à disparaître.

Nous croyons pouvoir conclure maintenant que seule une application mauvaise et incomplète des principes du scientifique management peut être dangereuse pour l'ouvrier.

*
* *

Envisageons à présent quelles peuvent être au point de vue social les conséquences du scientifique management. Celui-ci comporte l'accroissement du rendement individuel et aboutit par conséquent à une augmentation du salaire. Cette hausse des salaires, conséquence de l'augmentation du rendement, est une chose heureuse car elle peut s'accroître indéfiniment sans compromettre l'équilibre économique. Nous avons déjà vu que les patrons américains considéraient comme un principe de l'industrie de bien payer les ouvriers, car ils ont compris que ceux-ci étaient de précieux consommateurs. Nul n'ignore que les hauts salaires, pratiqués aux États-Unis, sont une des causes de la prospérité générale. Les industriels du nouveau monde ont réussi un tour de force en amenant parmi les rangs des consommateurs toute une classe de la société qui jusque là souffrait de

sous-consommation. Dès lors au point de vue social le scientifique management n'est-il pas une bonne chose puisque c'est une cause de prospérité ?

On voit que les Américains ont abouti à une solution heureuse dont ils ont su largement profiter. Leur esprit pratique est parvenu à faire rendre le maximum à deux principes essentiels du scientifique management : l'utilisation méthodique du personnel et l'augmentation du rendement. On recherche aussi dans l'industrie moderne à maintenir l'ouvrier « efficient », c'est-à-dire pouvant produire au maximum ; nous avons vu quels moyens pratiques permettaient d'y parvenir. Mais s'il est indispensable aussi que l'ouvrier soit bien formé et maintenu en bon état, il ne faut pas qu'il risque de se trouver en contact avec des éléments nuisibles et inutiles.

Les patrons essayent de maintenir dans leur usine les bons éléments tant au point de vue « politique » qu'au point de vue professionnel. C'est pourquoi ils cherchent à éliminer les syndicalistes qui peuvent apporter des troubles et fomenter des grèves. Ils veulent aussi des éléments s'adaptant aisément, car l'ouvrier qui ne parvient pas à s'adapter est mécontent et s'en va facilement. C'est donc là encore un facteur de « turnover », qui est un des maux de l'industrie américaine que les patrons cherchent le plus à combattre.

Le « prince » de l'efficiency, Ford a lutté à sa façon contre ce mal. Nous rapporterons ici les moyens qu'il a employés et dont nous empruntons l'exposé à une communication faite par Mr L. Destouches à la Société de Médecine de Paris ¹ dans laquelle il a montré quel

1. *Société de Médecine de Paris*, séance du 26 mai 1928.

était le genre de main-d'œuvre le plus apprécié par cet industriel et les raisons pour lesquelles on l'employait.

Cet auteur ayant exposé d'une façon précise l'extrême mécanisation de l'usine où le travail se réduit souvent à l'accomplissement de quelques gestes toujours les mêmes, indique que chez Ford n'importe qui peut être employé dans les usines et remplacer n'importe quel ouvrier et M. Destouches ajoute : « cette condition est exactement appliquée. Nous avons vu procéder à l'embauchage, ce sont les postulants les plus déçus physiquement et psychologiquement qui sont les plus appréciés par la direction de l'usine ». Ils sont fort appréciés car ils constituent, paraît-il, une main-d'œuvre très stable : « chez Ford, à peine un pour cent des ouvriers quittent l'usine au cours de l'année ». On le voit, le turnover est infime.

La plupart des ouvriers embauchés sont sérieusement malades si l'on en croit la statistique publiée par la direction sanitaire de l'usine à Highland Park car « sur 44.500 ouvriers 13.184 souffrent d'affections et d'invalidité sérieuses et chroniques. On y trouve notamment 629 tuberculeux et asthmatiques, 187 épileptiques et psychopathes divers, 5.000 hernies, 417 cardiaques, 51 aveugles, des ataxiques et même des malades atteints de maladie du sommeil, 800 néphrites et cystites ». Voici aussi une statistique d'efficiencia fournie par cette usine : « sur ces 44.500 ouvriers il n'y en a que 7.828 qui soient au-dessous de leur tâche, un peu plus de 800 ne parviennent pas à 50 0/0 d'efficiencia, 5 sur ce nombre n'atteignent que 10 0/0 ».

Ces statistiques sont des plus intéressantes car elles permettent quelques réflexions fort suggestives. On

nous a dit en effet que le scientifique management tuait l'ouvrier. Or, il semblerait logique qu'avant de le tuer il le rende malade. Tous les malades et tous les déchets des autres usines devraient donc se réfugier chez Ford. Cependant chez lui, leur effectif ne s'élève qu'à un peu plus du tiers. Et d'autre part on classe souvent dans la catégorie des malades et spécialement des nerveux, des hommes qui chez nous seraient considérés comme tout à fait normaux. La statistique d'efficiencie cependant nous prouve que la majorité de ceux-ci arrive à accomplir le task time puisque 1/5 seulement des ouvriers n'y parvient pas. On peut donc admettre que le scientifique management ne tue pas l'ouvrier. Voici du reste comment conclut Mr. Destouches : « C'est en somme la possibilité de gagner leur vie offerte à toutes les faiblesses physiques et mentales, même aux plus grandes, aux plus prononcées ».

C'est une conception inattendue de l'efficiency que Taylor n'avait certes pas prévue. Faire la charité grâce à l'organisation scientifique du travail, utiliser les déchets humains qui sont dans les sociétés européennes une charge, cela « part d'un bon naturel ». Mais si Ford a su faire de son usine une « maison de retraite », il l'emploie aussi au relèvement moral des déçus. Car un certain pourcentage de son personnel est automatiquement recruté parmi les libérés des prisons. Il a obtenu des résultats extraordinaires avec ce dernier mode de recrutement. Les libérés trouvant tout de suite un gain honnête récidivent rarement.

On retrouve ici l'esprit du puritain anglais qui essaye toujours de relever. Mais on prétend aussi que la règle morale que Ford impose à ses ouvriers aboutit à des

exagérations. C'est ainsi qu'à son usine sont attachés des inspecteurs qui visitent les habitations et surveillent étroitement les ouvriers. Par tous ces moyens « le prince de l'efficiency » est arrivé à éliminer de chez lui presque complètement le turnover. Certes, c'est un moyen de lutte mais ce n'est pas celui qui est le plus couramment employé.

Tous les patrons américains cherchent à attacher leur personnel à l'usine. Nous avons vu que les œuvres sociales avaient été créées dans ce but. Cependant grâce à l'adoption des méthodes nouvelles du scientific management on a constaté parfois que ces œuvres étaient insuffisantes. Mais la science de la direction devenant plus précise, les patrons y ont puisé d'autres moyens pour lutter contre le labor turnover. Ce sont ces moyens que nous voudrions étudier maintenant.

§ 2. *Personnel management*

L'origine du personnel management. — Les principes du personnel administration. — L'organisation de l'employment department. — L'embauche. — L'interview. — Comment on dépiste les maladies nerveuses. — Les éléments qui déterminent le choix d'un ouvrier stable. — L'intérêt dans le travail. — La boîte aux suggestions. — Les fonctions de l'Employment Manager. — Les renvois. — Le transfert. — L'avancement. — L'initiation au travail. — L'éducation des contre-maîtres. — Les tests. — L'idéal industriel nouveau : la stabilité.

Nous avons vu que le scientific management avait entraîné une réorganisation complète des usines, ainsi que la nomination d'une multitude d'agents nouveaux.

Tout cela, forcément, provoquait un accroissement considérable des frais généraux. Aussi, en même temps qu'ils entreprenaient ces dépenses, les industriels cher-

chèrent-ils à établir leurs entreprises sur des bases stables, normales et durables. Ils y parvinrent, rappelons-le, de deux façons différentes. Tout d'abord ils tentèrent de régulariser la production. Nous avons vu comment ils ont essayé de prévoir les phases de prospérité et de dépression. En second lieu ils ont essayé de stabiliser et de régulariser la main-d'œuvre. Ils y sont parvenus en agissant sur les facteurs psychiques de l'ouvrier. Différents moyens ont été à leur disposition pour parvenir à ces buts ; un autre service sera chargé de les appliquer : le personnel management.

En ce qui concerne les facteurs psychiques nous avons vu comment les industriels ont été amenés à s'y intéresser et à agir sur eux. Le personnel management sera dès lors le service qui, en accord avec les principes du scientifique management, va appliquer et généraliser, dans un esprit très moderne, les expériences déjà faites.

Ainsi le personnel management est le complément du scientifique management. Et comme l'a dit Mr. Philip : « Le personnel management sous toutes ses formes n'est que la généralisation logique du scientifique management ; alors que Taylor ne prenait l'ouvrier qu'à l'atelier, les directeurs modernes du personnel ont reconnu le fait psychologique de l'unité fondamentale de la vie de l'homme, ils cherchent donc à contrôler l'existence entière du travailleur et à créer le milieu matériel psychologique et moral le plus propre à favoriser une haute productivité ¹ ». Sans doute est-il un peu exagéré de prétendre que les directeurs modernes cherchent à contrôler l'existence entière du travailleur ; certains

1. PHILIP, *Le Problème ouvrier aux Etats-Unis*. Paris, Alcan, 1927.

peuvent ainsi déformer le but du personnel management, mais la majorité n'agit pas ainsi.

Envisageons maintenant comment les auteurs américains comprennent le personnel management. Voici la définition donnée par des théoriciens de cette science nouvelle que l'on appelle aussi le personnel administration ¹.

« Personnel administration est, disent MM. Tead et Metcalf ², la direction et la coordination des relations humaines de toute organisation, en vue d'obtenir la production maximum nécessaire avec le minimum d'effort et de friction et en considérant le bien-être réel des ouvriers ». Cette définition, à elle seule, pourrait entraîner de nombreux commentaires. Mais nous croyons qu'il serait plus intéressant d'examiner brièvement d'après le livre de MM. Tead et Metcalf quel est le champ d'action du personnel administration. D'après ces auteurs, il est chargé d'appliquer les principes de cette science nouvelle qui est la science de la direction, et qui a pour but l'étude « des rapports humains » dans l'industrie. Pour bien connaître ceux-ci, il est essentiel d'étudier auparavant « les valeurs humaines » et « la nature humaine ».

La science de l'industrie devra donc étudier et rechercher quels sont les sentiments primitifs de l'homme que dans l'application on ne doit ni toucher, ni froisser. Ce sont : l'amour de la famille, le désir de posséder, la valeur de la curiosité, le désir d'association, le besoin

1. Personnel administration, personnel management, employment management sont synonymes.

2. Tead and Metcalf : *Personnel Administration*. N. Y., 1920.

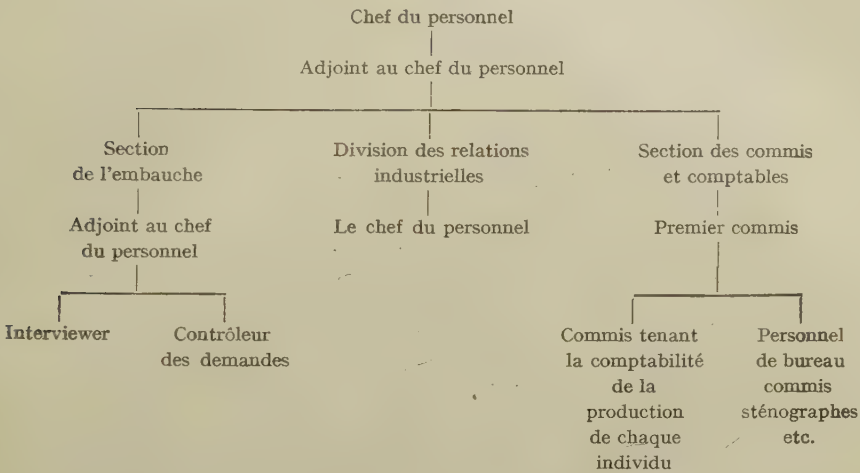
d'encouragement, le besoin de justice, l'amour de la beauté, etc. Voilà quels sont les éléments que cette science devra étudier pour créer une technique qui lui permettra d'appliquer les principes qu'elle aura élaborés.

Cette science estime que ces sentiments ne pouvant être développés que parmi un personnel bien adapté, docile, heureux et surtout stable, a conclu à la nécessité d'un triage à l'embauche. L'application de ce principe, c'est-à-dire la discrimination dès l'embauche a été confiée au service personnel management, ou plus communément appelé, lorsqu'il s'occupe de cela, l'employment department. Son but est d'éliminer les éléments de trouble ou ceux qui auraient des chances de ne pouvoir s'adapter. Cette sélection ne fait que compléter celle du service médical, mais ne fait pas double emploi avec elle, car celle qu'opère l'employment department est surtout psychologique.

Ainsi l'embauche est la fonction primordiale du personnel management. Donnons maintenant un rapide aperçu de ses autres fonctions qui nous permettra de constater que ce service n'a ni oublié ni négligé les vieux principes des œuvres sociales. Il est chargé en effet, de la santé, du safety, de l'éducation, de l'apprentissage et de l'application du scientific management proprement dit : time study, etc. Il organise aussi les vacances et les repos, s'occupe de ce que l'on appelle les joint relations, et d'une quantité d'autres questions que nous étudierons plus loin.

En somme, l'employment manager (chef de l'employment department) doit organiser toute la vie physique, morale et intellectuelle de l'ouvrier. Mais ces

multiples fonctions comportent une certaine spécialisation entre différents services, qui ne sont que des filiales du principal. Voici un schéma donnant une idée de la façon dont ceux-ci peuvent être organisés, extrait du livre de MM. FRANKEL et FLEISCHER : *The human factor in industry.*



Nous avons vu que l'embauche était la fonction principale de l'employment department. A vrai dire, les opérations de l'embauche sont plus spécialement effectuées par la hiring division ou section de l'embauche. Cette section est dirigée parfois par l'« assistant employment manager » le second de l'employment manager ¹.

Depuis que l'embauche a été retirée au contre-maître elle est devenue une fonction très importante. A vrai

1. Ces distinctions et appellations ont quelque chose d'artificiel car elles varient suivant les fonctions et surtout suivant les maisons. Nous les employons ici pour plus de clarté.

dire, cette opération se divise en deux parties. Dans la première on oblige le candidat à remplir une fiche sur laquelle il indique des renseignements concernant son état civil, sa situation de famille, etc. Dans la seconde partie, la plus importante, se place « l'interview ».

Envisageons maintenant comment s'opère cette embauche scientifique qui ressemble si peu à celle d'autrefois faite rapidement par le contre-maître. Elle se fait maintenant dans des pavillons spéciaux, gais et bien aménagés, divisés en de petits bureaux aussi confortables que possible où se tiennent les interviewers. Chaque interviewer a pour mission, ainsi que son nom l'indique, d'interroger l'ouvrier, il peut ainsi connaître le candidat et savoir ce qu'il pense car il lui pose des questions sur ses convictions politiques, etc. D'autre part, de son côté l'ouvrier peut connaître d'avance les conditions matérielles ainsi que le genre de travail que l'on fait à l'usine.

L'interviewer a souvent, avons-nous dit, une formation spéciale. C'est en effet presque toujours un « psychologue », ce qui lui permet de rechercher les éléments psychologiques. Il peut plus facilement obtenir des confessions et amener les candidats malades à dévoiler quelques-unes de leurs tares. En particulier, ce que l'interviewer peut dépister, ce sont les maladies nerveuses.

On a beaucoup reproché au patronat américain ces confessions. C'est, a-t-on dit, vouloir trop élever le niveau des travailleurs et éliminer le bon ouvrier moyen. Les patrons ont su répondre victorieusement à ces critiques. Ils ont montré que si l'on dépiste une maladie nerveuse ce n'est pas une raison pour éliminer par cela

même l'ouvrier, car les nerveux ont les qualités de leurs défauts. Ils possèdent en général de l'originalité, de l'intuition et des moyens inventifs qui manquent à leurs camarades. Cependant il serait dangereux de confier des postes comportant de grosses responsabilités à des anxieux par exemple.

A ce sujet, le Dr Millais Culpin, dans un rapport au Congrès de Flessingue, cite le cas d'un aiguilleur (un anxieux) qui, dès la première nuit où il fut laissé seul et responsable des aiguillages, s'affola et provoqua une collision. Notre auteur démontre que si cette maladie avait été dépistée avant l'embauche on n'aurait certainement pas donné à cet homme ce poste comportant de grosses responsabilités. Cet exemple montre quels peuvent être les inconvénients au point de vue social de l'ignorance ou de la méconnaissance des tares psychiques chez ceux à qui l'on confie des fonctions comportant quelque responsabilité. Mais ajoute le Dr Millais Culpin, il peut être utile aussi dans l'intérêt de l'ouvrier de connaître ses tendances psychiques. Il faudrait pouvoir dépister ceux prédisposés aux maladies nerveuses car certaines morbidités peuvent se développer plus facilement chez eux. La crampe des télégraphistes et le nystagmus des mineurs ne seraient pour lui que des symptômes de névroses.

Ainsi ces interrogatoires semblent être amplement justifiés des attaques qu'on leur adressait. Ils permettent aux ouvriers de connaître avant l'embauche les conditions du travail, ce qui est un avantage pour eux. Quant aux patrons, nous avons vu quels profits ils pouvaient en tirer.

Maintenant que nous avons assisté aux opérations

laborieuses de l'embauche, examinons ce que devient l'ouvrier définitivement admis. Le patron le considère comme une valeur inestimable dont il ne doit se défaire qu'à la dernière extrémité. Malgré tout, certains ouvriers quittent parfois les usines mais les patrons tiennent alors à savoir pour quelles raisons. Un nouvel interrogatoire est imposé à l'ouvrier. L'interviewer le « cuisine » afin de connaître les mobiles de son départ. On peut savoir ainsi s'il est motivé par une mauvaise organisation des services, un travail trop fatigant, des salaires trop bas, etc. Quand la direction s'est rendue compte d'une cause trop fréquente de départs, elle peut y porter remède et tente d'enrayer le turnover.

C'est toujours le turnover qui est la préoccupation constante de l'employment manager. Ainsi, lorsque l'interviewer embauche un ouvrier il choisit celui qui semblera devoir être le plus stable. Il élimine l'ouvrier dont la demeure sera trop éloignée et qui par conséquent arrivera facilement en retard, se fatiguera et cherchera bientôt un autre travail. De même un célibataire n'ayant aucune charge et pouvant aisément changer de résidence fournira souvent un type d'ouvrier instable, indiscipliné et peu appliqué. Au contraire, un père de famille sera probablement docile et travaillera avec ardeur.

On voit que dans le choix des ouvriers, des éléments infimes et auxquels nous n'attacherions aucune importance déterminent la décision de l'employment manager. De même pour certains travaux il recherchera une nationalité plutôt qu'une autre. Pour les métiers qualifiés ce seront les Américains. Les Slaves seront très appréciés dans les travaux simples et fatigants, les

Italiens dans les occupations exigeant de l'agilité et de la rapidité.

Choisir un ouvrier devient donc tout un art, une quantité d'éléments doivent être pris en considération, mais ce sont souvent les raisons morales qui déterminent le choix. C'est pourquoi l'Employment Department écrit à l'employeur précédent pour lui demander quelques renseignements sur le candidat qui s'est présenté, en particulier la durée de son emploi chez lui ; en général, c'est de ce dernier renseignement dont on tient compte car il permet de juger si l'ouvrier est stable.

Mais le seul fait qu'il soit possible d'écrire à un patron pour obtenir des renseignements sur un quelconque manœuvre, montre à quel point le service du personnel est organisé et combien la main-d'œuvre a été stabilisée.

*
* *

Juger l'ouvrier sera la fonction principale de l'employment manager. Fournir à l'entreprise une main-d'œuvre stable est le premier de ses devoirs. Mais nous avons vu qu'un élément de stabilité c'était la santé de l'ouvrier. Ford il est vrai recherche les malades, en général la plupart des patrons préfèrent des hommes bien portants. C'est pourquoi lorsque le préposé à l'embauche a sélectionné quelques individus qui lui semblaient réunir les conditions requises pour être des ouvriers stables, il s'efface devant le médecin, car l'embauche n'est définitive qu'après l'examen médical. Du reste, l'embaucheur est incapable d'apprécier les aptitudes physiques des candidats, et celles-ci déterminent le placement des ouvriers dans tel atelier plutôt que dans

tel autre. C'est aussi un élément de stabilité favorable au maintien de l'ouvrier à son emploi, car si un ouvrier, grâce à ses aptitudes physiques travaille mieux dans un atelier déterminé, il aura plus de chances de bien s'adapter, et nous avons vu qu'un ouvrier bien adapté est plus stable.

Ainsi l'organisation de l'employment department est tout entière dirigée contre le labor turnover. L'employment manager cherchera par conséquent à attirer les éléments qui lui paraîtront devoir être stables. Mais comme le conseille Mr Tead, un des maîtres de la nouvelle science (personnel administration), il faut faire une étude des sources du travail, bien que celles-ci soient en général tout simplement les Public employment offices (Bureaux de placement gratuits). Ces bureaux du reste fort bien organisés, tiennent des fiches sur lesquelles on peut retrouver l'histoire de chaque ouvrier qui s'y est présenté. On voit tout de suite quel profit ouvriers et patrons peuvent tirer de cette organisation. La plupart de ces bureaux sont dirigés par un Comité composé de représentants des villes, des Etats, des employeurs et des employés. Mais parfois ces réservoirs que sont les public employment offices sont insuffisants à fournir la main-d'œuvre. L'employment manager sera obligé alors de faire de la publicité pour attirer les candidats.

La publicité qu'il préfère est celle faite par les ouvriers eux-mêmes. En effet, quand ceux-ci déclarent : « *its a good place to work* » l'employment manager n'a pas à se soucier de trouver de la main-d'œuvre, celle-ci accourt. Les ouvriers bien accueillis, travaillant dans des conditions saines; et enfin, grâce à ces éléments

étant heureux, attirent leurs amis, et créent une source inépuisable (dit-on) de main-d'œuvre.

Il faut donc rendre l'ouvrier heureux. Ce sera une nouvelle fonction de l'employment manager : surveiller le bonheur des ouvriers. Pour y parvenir il doit connaître leurs besoins et en faire une étude psychologique. Nous avons vu que le « personnel administration » ou plus exactement la science de l'industrie comportait une étude des sentiments primitifs de l'homme que l'industrie ne devait ni négliger ni froisser. Parmi ceux-ci nous avons rencontré la curiosité et l'amour de la beauté, nous ajouterons ici l'amour-propre dans le travail.

A la vérité, ce sentiment semble difficile à concilier avec les pratiques modernes de la division du travail. L'organisation scientifique aboutit à régler minutieusement chacun des gestes de l'ouvrier conformément à des instructions qu'il reçoit sous forme impersonnelle. Alors qu'autrefois l'ouvrier cherchait lui-même à améliorer ses méthodes de travail, il semble qu'avec l'introduction du scientifique management on a essayé de limiter de plus en plus sa réflexion et son initiative.

Certains ont même prétendu que l'on essayait de diviser le personnel en deux catégories : le personnel pensant, et le personnel mécanique qui ne serait qu'un accessoire de la machine. A ce dernier toute pensée semblerait interdite, il devrait se borner à exécuter les gestes qui lui sont imposés. Le résultat de ces méthodes apparaissait frappant : l'ouvrier se désintéressait de son travail, et devenait mécontent et instable.

Voilà une nouvelle cause d'instabilité contre laquelle les employment managers ont lutté. Mais la question

était délicate. On ne pouvait songer en effet à revenir sur la spécialisation et la division du travail, ce sont des choses acquises qui ont apporté trop d'avantages.

La science nouvelle a compris et a vu le danger. Pour y parer, elle a essayé de développer l'intérêt de l'ouvrier, tout en conservant les conditions actuelles.

Développer l'intérêt dans le travail, les employment managers se sont acharnés sur cette question et ont abouti à une série de règles qu'ils appliquent étroitement. MM. Tead et Metcalf étudient scientifiquement cette question. Nous croyons devoir rapporter ici quelques-unes de leurs conclusions. Ils estiment qu'augmenter l'intérêt dans le travail aboutit à éviter la monotonie. Or, disent-ils, la monotonie ou l'intérêt sont des éléments purement subjectifs et il est par conséquent difficile d'édicter des règles générales. Cependant un ouvrier présentant certaines aptitudes trouvera tel genre de travail moins monotone qu'un autre. Pour éviter la monotonie, il serait donc utile de sélectionner l'individu qui sera le mieux adapté à tel genre de travail. Dans l'industrie mécanisée, la plupart des travaux se valent et la monotonie peut être considérée comme un rapport du travailleur à son travail. Ce rapport est souvent modifié, par le degré d'instruction et la valeur professionnelle du travailleur. C'est donc toujours la sélection qui est le premier moyen à employer et le plus efficace.

Certains auteurs appliquant ces principes mais dans un sens différent, ont déclaré que les ouvriers aimaient les travaux monotones et n'appréciaient pas « l'intérêt dans le travail ». Or, MM. Tead et Metcalf estiment que c'est une erreur psychologique. Car, disent-ils, les

ouvriers n'aiment pas le travail monotone, mais ils craignent qu'on ne vienne modifier leurs habitudes, qu'ils aiment avant tout et ceci est bien humain.

L'analyse psychologique de MM. Tead et Metcalf se complique car ils veulent démontrer que la stabilité dans le travail c'est-à-dire la sécurité du lendemain est un élément d'intérêt. Ils montrent qu'on ne peut pas obtenir que l'ouvrier s'intéresse à son travail s'il n'est pas sûr de l'avenir. Ici, la stabilité apparaît donc comme un élément de l'intérêt dans le travail qui n'est lui-même, aux yeux des patrons, qu'un élément de stabilité.

C'est pourquoi certains employment managers pour attacher le personnel à l'entreprise mettent en pratique un des principes du personnel administration : la valeur de la curiosité. Pour cela ils expliquent à l'ouvrier la marche de l'usine, l'utilité du produit qu'il fabrique, sa place dans la production, etc. Grâce à ces explications les ouvriers s'intéressent aux matières premières entrant dans la composition du produit. C'est pourquoi l'on fait dans certaines usines des cours traitant de ces sujets et quelques exposés de notions économiques, qui permettent aux ouvriers de s'intéresser à la marche des affaires. On voit aussi dans certaines entreprises des graphiques de production indiquant la marche générale de l'affaire, affichés dans les ateliers. Dans les maisons spécialement soucieuses d'intéresser leurs ouvriers au travail, on affiche pour chacun d'eux trois sortes de graphiques journaliers qu'ils peuvent consulter à tous moments, ce sont les graphiques de qualité, de quantité et d'économie. Mr Philip estime qu'informer ainsi l'ouvrier sur la marche générale de l'usine est d'un excellent effet psychologique. « On lui aura donné

dit-il, le sentiment de collaborer à une œuvre utile ; il aura conscience de son importance sociale et se trouvera dans un état d'esprit analogue à celui du soldat ou du gréviste qui, tous deux, ne voient presque rien de la lutte, mais sentent qu'ils participent à une œuvre grandiose pour laquelle ils sont prêts à donner leur vie ».

Le système le plus généralement admis pour tenir en éveil l'esprit des ouvriers et les intéresser à leur travail est celui de la boîte aux suggestions. Ce sont des boîtes placées dans chaque atelier et dans lesquels l'ouvrier peut toujours déposer la feuille où il a sommairement indiqué les modifications qu'il juge utile d'apporter à certains modes de fabrication ou à telle machine. Ces suggestions sont examinées avec beaucoup de soin par la direction. Si on estime que l'idée en vaut la peine, l'auteur est appelé dans le bureau du directeur avec lequel il a ainsi l'occasion de s'entretenir quelques instants. L'ouvrier se rend compte qu'il est personnellement connu de son patron et que celui-ci sait qu'il a tenté quelque chose pour l'amélioration de sa maison. Mais dans le système de la boîte aux suggestions, ce qui a le plus d'effet vis-à-vis du personnel, c'est l'espoir de recevoir une récompense. On donne en effet des primes aux auteurs des suggestions applicables et reconnues bonnes. Cette question des récompenses est extrêmement délicate. Souvent en effet, les primes ne sont pas en rapport avec les économies que les idées des ouvriers ont permis de réaliser. Mrs Tarbel cite le cas d'un ouvrier dont la récompense allouée fut de 75 dollars alors que sa suggestion permettait à la firme d'en économiser 2.000 par an.

*
* *

Ainsi on est parvenu à intéresser l'ouvrier à son travail et en même temps à la marche générale de l'usine. Mais les patrons se sont rendu compte qu'il était indispensable de récompenser cet effort. C'est pourquoi la question du salaire est devenue primordiale. Car, en dehors du fait qu'un salaire attractif attire les ouvriers, cette question rentre encore dans les principes du personnel administration. Un salaire juste satisfait l'idée de justice, favorise le désir de posséder et la perspective d'un salaire pouvant s'accroître, favorise le besoin d'encouragement qui sont, nous l'avons vu, parmi les sentiments « primitifs »

L'étude du tarif est par conséquent l'objet de tous les soins des employment managers. Ils veillent à ce que celui-ci ne soit pas trop bas. Mais en cette matière leur autorité est limitée par celle des efficiency engineers et aussi des works committees.

A côté du tarif, ce que l'employment manager doit étudier ce sont les heures de travail. C'est lui qui est autorisé à fixer la durée de la journée et les moments de repos. Au point de vue de la fatigue, nous avons vu que cela avait une grande importance ; car son intensité est révélée par le nombre et la périodicité des accidents ; un repos de quelques minutes bien placé réduit de beaucoup leur nombre.

De plus en plus on peut se rendre compte que les prérogatives de l'employment manager sont considérables. On comprend maintenant pourquoi aux Etats-Unis il est devenu un des membres de la direction. Cependant les questions dont il a la charge lui confèrent

un caractère spécial. L'employment manager apparaît comme un arbitre entre la direction et les ouvriers. Cette situation l'oblige à une grande impartialité ; tous les auteurs du reste reconnaissent que pour la plupart ils ont à un très haut degré cette qualité morale.

Mr. Cestre a montré combien l'esprit de justice était reconnu aux employment managers tant par les ouvriers que par la direction. Kelly lui aussi donnant des conseils pour la formation de l'employment manager type dit : « sa formation morale doit être l'impartialité, c'est ainsi qu'il doit reconnaître des devoirs aux patrons aussi bien qu'aux ouvriers ». C'est à cause de sa situation que l'employment manager évite le plus possible de renvoyer un ouvrier et essaye de tous les moyens pour le garder. C'est là un élément de stabilité ; on aperçoit donc ici l'intérêt du patron, mais au fond ne se confond-t-il pas avec celui de l'ouvrier ? C'est par conséquent pour éviter les congés injustifiés que l'on a confié à l'employment department le droit de renvoi. Le contre-maître maintenant peut seulement suspendre un ouvrier, et doit dans les 24 heures porter le cas devant l'employment manager. Ces pratiques sont généralement adoptées par toutes les entreprises aux États-Unis. Une enquête de Kelly a révélé que 79 0/0 avaient adopté ce système. Malgré tout, l'employment manager est soucieux de maintenir une certaine autorité. S'il sent qu'il y a incompatibilité entre le maintien de l'ouvrier à son poste et l'impossibilité de conserver intacte l'autorité du contre-maître, il use alors du transfert, c'est-à-dire l'envoi de l'ouvrier dans un autre atelier.

Le transfert n'est pas seulement un moyen d'aplanir les difficultés qui ont pu surgir dans un atelier. Mais

comme le disent MM. Tead et Metcalf « c'est un roulement d'ouvriers établi entre des travaux requérant des qualités identiques pour obtenir une application plus soutenue au travail et fournir un champ d'activité varié aux aptitudes professionnelles ou encore pour permettre de régulariser le travail ». Ainsi le transfert fut tout d'abord inventé pour intéresser l'ouvrier à son travail, éviter l'ennui. Les raisons du transfert sont nombreuses. La première est certainement la lutte contre la monotonie. La seconde est de permettre aux ouvriers de croître dans leur travail. En effet, s'ils sont maintenus à une occupation qui ne convient pas à leurs aptitudes, ils augmentent difficilement leur production et par conséquent leur salaire. Parfois ce sont des raisons d'hygiène qui motivent le transfert. Pour éviter certaines maladies professionnelles on établit un roulement entre les ouvriers des ateliers malsains qui, s'ils étaient obligés d'y rester trop longtemps, risqueraient de contracter des maladies. Dans ce cas, c'est après entente avec le service médical qu'une périodicité dans le roulement est organisée. Parfois encore le transfert est provoqué par un manque de travail dans un atelier.

Mais le transfert ne doit pas être confondu avec ce que les américains ont appelé « promotion » qui peut être définie ainsi : « règles pour l'avancement ».

Cette dernière question particulièrement bien étudiée en Amérique, est l'application d'un des principes du personnel administration : le besoin d'encouragement. Dans la plupart des usines il existe des règles concernant l'avancement, grâce auxquelles le favoritisme semble exclu. Les plans d'avancement sont en général aménagés de telle sorte qu'un manœuvre peut

espérer devenir président du Conseil d'administration. Ainsi, comme les soldats du Premier Empire, l'ouvrier américain croit qu'il porte dans son sac un bâton de Maréchal. Ces possibilités d'avancement sont d'un effet psychologique remarquable. Elles attachent l'ouvrier à l'entreprise. Celui-ci, en effet, voyant qu'il peut avancer (souvent il avance réellement), ne désire plus quitter l'usine. D'autre part, comme l'avancement est en général motivé par la qualité et l'ardeur au travail, celui-ci peut paraître indéfini, c'est donc un excellent motif d'émulation et de stabilité.

En somme, c'est toujours à cette question de la stabilité qu'on peut ramener les principes du personnel management. Mais pour que l'ouvrier soit vraiment stable il faut que dès le seuil de l'usine on lui évite les chocs et les froissements moraux. Pour cela les Américains ne précipitent pas brutalement le nouveau venu dans l'atelier, mais lui facilitent son entrée. Ils le présentent à ses camarades, le guident et le conseillent. Un employé nouveau, l'instructeur, est chargé de tout cela. C'est lui qui fait visiter l'usine au nouvel arrivant, ce qui a pour but de lui rendre plus facile la conception des méthodes en usage. En effet, au cours de cette promenade il voit sur le vif comment sont appliqués les règlements que son guide lui énumère. Puis amené dans son atelier l'ouvrier est mis en présence de son travail. Parfois ce n'est plus l'agent qui lui a fait visiter l'usine qui se charge de l'initier mais l'instructeur technique. Ce dernier restera alors à ses côtés pendant la première journée, lui apprendra à se servir de sa machine, à réclamer à temps les outils qui lui sont nécessaires, enfin lui prodiguera tous conseils utiles.

Cette façon d'introduire l'ouvrier à son travail a d'heureuses conséquences, elle a permis d'éliminer ou de diminuer la période d'adaptation, d'éviter le gaspillage et la perte de temps. Du point de vue psychologique aussi elle a une influence considérable sur l'esprit des ouvriers. Ceux-ci sont heureux de sentir à leurs côtés la présence de l'instructeur qui est constamment là pour les aider, ils n'ont plus la crainte de gâcher des matières premières et dès le premier jour peuvent arriver à gagner un salaire appréciable. Tout cela les rend heureux et joyeux et par conséquent les prédispose à la stabilité.

La sollicitude avec laquelle on accueille l'ouvrier lui fait comprendre que la direction, si éloignée soit-elle, s'intéresse à lui. Il sent que le patron pense que ce qu'il fait vaut la peine d'être enseigné. Autrefois, brutalement jeté devant sa machine, obligé de se débrouiller et rabroué par le contre-maître, l'ouvrier avait l'impression qu'il était inutile de s'appliquer.

Il a suffi d'introduire « humainement » l'ouvrier à son travail pour faire apparaître à ses yeux la « dignité » de ce travail. On a reproché souvent au scientifique management d'avoir enlevé à l'ouvrier l'orgueil de l'œuvre bien accomplie. Mais est-ce bien exact ? Le scientifique management bien compris fait sentir à l'ouvrier qu'il est une cellule indispensable du grand organisme social. Sans doute, le chef-d'œuvre n'existe plus, mais l'ouvrier d'une grande usine a l'impression qu'il travaille pour la Société.

Ainsi le personnel management apparaît comme devant adoucir les formes un peu rudes que comporte le scientifique management. Dès l'embauche, l'ouvrier

est reçu d'une manière cordiale, on tient compte de ses désirs, et on lui explique les règles auxquelles il sera soumis. On respecte ainsi sa liberté car il peut toujours refuser de les accepter. Et pour lui laisser encore plus de temps de réflexion l'embaucheur lui remet une petite brochure où les règlements de l'usine sont indiqués. Celle-ci comporte en général toute une série d'explications sur les avantages matériels que l'ouvrier peut trouver dans cette maison. Nous analyserons rapidement un de ces petits livres pour montrer l'esprit dans lequel ils sont faits.

Les explications sont en général données sous forme de causerie. L'auteur, grâce à d'amusantes descriptions fait soit disant visiter l'usine au néophyte sous la conduite d'un vieil employé ; ce dernier montre, non sans un peu de « bluff », tous les avantages de la maison. C'est ainsi qu'il fait d'abord un exposé historique du développement de l'établissement et indique le lieu de vente des produits, la production moyenne annuelle, les progrès faits dans la voie de l'organisation scientifique, etc. Ce début est intéressant, car si l'on excepte son caractère un peu emphatique, il montre que l'on cherche dès l'embauche à intéresser l'ouvrier à la marche générale de l'entreprise et nous avons vu que c'était un des principes du personnel administration. Le cicerone continue en faisant une description sommaire des caractères généraux de l'usine. Le vieil employé reprend sa promenade et énumère en même temps toutes les activités sociales que l'on rencontre dans cette maison. Parmi celles-ci, en ce qui concerne l'instruction, il cite les cours destinés à parfaire l'éducation des employés. Il y en a qui, réservés aux étudiants et aux élèves des

grandes écoles, sont destinés à leur donner des notions pratiques sur l'industrie « pour qu'ils soient capables d'occuper des situations telles que celles d'employés responsables ou de chefs de service. « On trouve aussi des classes pour les futurs contre-maîtres, où ils apprendront la technique « du maniement des hommes ».

Nous rencontrons ici encore une application des principes du personnel administration : l'éducation des cadres moyens. Nous allons voir comment elle découle du principe que nous avons énoncé : le besoin de justice. Cette éducation non technique imposée au personnel de surveillance est une véritable révolution provoquée par le scientifique management et aussi par les faits.

Tous ceux en effet qui aux Etats-Unis ont étudié « l'anatomie » de l'industrie se sont rendus compte que le contre-maître avait une fonction extrêmement délicate, qui est celle de diriger des hommes. Ils ont jugé que sa position était peut-être plus difficile que celle de la direction, car il est en contact constant avec ses subordonnés. Pour faire respecter son autorité, le contre-maître est parfois obligé à une certaine énergie, ce qui est presque toujours une source de froissements. D'autre part, jusqu'à nos jours sa formation était purement empirique. Le contre-maître était le plus souvent un bon ouvrier ayant acquis une honnête habileté manuelle, mais qui, avant d'atteindre son grade, était perpétuellement penché sur sa machine. Sa mentalité s'en ressentait quelque peu. En effet, avant d'être élevé à cette dignité, le monde entier pour lui tournait autour de sa machine. Aussi une fois nommé avait-il tendance à traiter ses camarades comme s'il conduisait cet être inanimé.

Si l'on examine maintenant en quoi consistait le travail du contre-maître on se rend compte qu'il était chargé d'une infinité de besognes aussi diverses qu'absorbantes. Il fixait le taux des salaires, examinait l'état des machines, embauchait, éduquait les apprentis, réglait la production, surveillait les outils, la malfaçon, etc. C'étaient disaient les américains un « Jack of all trades ». D'autre part, les seuls rapports qu'il avait directement avec les ouvriers, concernaient la discipline, c'est-à-dire que le plus souvent, il ne leur adressait la parole que pour leur faire des reproches. Aussi la rudesse des contre-mâtres était-elle proverbiale. Carnegie lui-même aurait dit : « toutes les grèves proviennent d'un corps de contre-mâtres inexpérimentés ».

Avec l'introduction du scientifique management sa fonction s'est quelque peu modifiée. Nous avons vu qu'une grande partie de ses attributions ont été réparties entre des spécialistes. D'après MM. Metcalf et Tead le contre-maître serait celui : « qui est responsable du fonctionnement de son atelier ainsi que de l'organisation des méthodes et des principes de fabrication qu'impose la direction ». En somme, avec le scientifique management le contre-maître est responsable de la coordination du travail de ceux qui sont sous ses ordres. Donc, son rôle consiste à surveiller et à diriger les ouvriers. Mais nous l'avons vu, il n'est guère préparé à ces fonctions. Aussi après l'avoir déchargé d'un grand nombre de ses attributions, a-t-on pensé qu'il était nécessaire de l'éduquer. Ce fut Mr D. Jones ¹ qui fut un des pre-

1. D. JONES, *Administration of industrial enterprises*. N. Y. Longman, 1916.

miers à préconiser cette solution. D'après cet auteur l'éducation du corps de maistrance rentre dans les attributions de l'employment department.

Voyons maintenant comment le chef de ce service doit entreprendre l'éducation des contre-maîtres. Pour cela il commence par organiser des cours, où certains sujets minutieusement choisis sont enseignés. Voici quelques-uns des titres attribués à ces cours : 1^o Histoire et développement de l'industrie ; 2^o Matières premières et magasins ; 3^o Organisation et fonctionnement du travail ; 4^o Technique de l'usine ; 5^o Conditions du travail ; 6^o Technique de la direction (comment diriger les ouvriers et quelques autres principes de personnel administration) ; 7^o Problèmes de vente et questions financières ; 8^o Vues générales d'économie politique, etc. On voit que le programme est assez chargé et il vient s'ajouter à des occupations déjà très absorbantes.

Cette éducation a donné de bons résultats mais certains patrons n'ont pas été encore complètement satisfaits. Ils voulurent que ceux qui montaient en grade fussent vraiment des gens aptes à commander. Pour arriver à s'en rendre compte ils décidèrent de sélectionner ceux qui auraient les qualités voulues. Ils utilisèrent alors le système des tests dans lequel ils ont une confiance inébranlable.

C'est un procédé de sélection qui découle des principes du personnel administration et que nous n'avons pas exposé en étudiant l'embauche, quoique celui-ci soit toujours utilisé pour confirmer l'interview de l'employment manager. Mais si nous n'en avons pas encore parlé, c'est parce que nous réservions cette question pour une étude un peu plus complète de ce sys-

tème. Le test en effet, a pris une telle importance aux Etats-Unis et il joue un rôle tellement primordial qu'il est impossible de ne pas l'étudier en lui-même. Cette invention qui est française car elle est due aux D^{rs} Binet et Simon, a été adoptée en Amérique avec une sorte d'engouement. Le test vous classe dans la vie sociale : « c'est lui qui décide si vous serez affecté à des fonctions d'artiste, de comptable ou de portefaix, admis au tableau d'avancement ou maintenu dans les cadres inférieurs ¹ ».

Voyons maintenant comment on utilise plus spécialement les tests au moment de l'embauche. Ces épreuves sont en général divisées en trois classes : 1^o Les tests de métier ; 2^o les tests d'aptitude spéciale ; 3^o les tests d'intelligence générale.

Les premiers sont utilisés surtout pour sélectionner les ouvriers déjà qualifiés. Ils rappellent quelque peu l'examen du chef d'œuvre que les corporations faisaient passer autrefois aux candidats à la maîtrise. Voici en quoi ils consistent. On pose à l'ouvrier quelques questions orales ou écrites, sur l'outillage et sur son métier en général. Puis on lui fait accomplir un travail en miniature où l'essentiel de l'occupation est reproduit. Enfin, on le met en présence d'une machine et il doit la faire fonctionner comme il le ferait à l'atelier tout en produisant un échantillon de son meilleur travail. On voit donc que le test *de métier* n'est pas utilisé comme un moyen de sélection mais permet plutôt de mesurer les connaissances actuelles du travailleur qualifié.

Le véritable rôle du test est de découvrir chez l'ouvrier les aptitudes spéciales à tel ou tel genre de travail.

1. SIEGFRIED, *Opus cit.*, page 171.

C'est pour cela qu'il en existe aussi appelés tests *d'aptitude spéciale* qui permettent de découvrir parmi les ouvriers non qualifiés ceux ayant des dispositions naturelles pour un certain genre de travail. Ils sont établis par un psychologue industriel et permettent de déceler chez l'ouvrier les aptitudes requises. Les épreuves que l'on fait subir à l'ouvrier varient avec le genre de travail. Cependant il en existe quelques unes devenues classiques et qui, parfois sous d'autres formes, se retrouvent généralement dans la plupart des examens. C'est, par exemple, le test de construction analogue au jeu de cubes des enfants, ou bien le test des allumettes, dans lequel l'ouvrier doit remplir avec des allumettes tous les trous d'une planche percée qu'il a devant lui et bien d'autres encore.

Quant au dernier genre de tests, c'est à dire ceux d'intelligence générale, ils sont plus directement inspirés des méthodes de MM. Binet et Simon qui dès 1905 en avaient établi un certain nombre pour juger de la maturité intellectuelle des lycéens français et en même temps déceler les enfants anormaux. La première application générale en fut faite pendant la guerre à l'armée américaine. Celle-ci, désireuse de constituer rapidement un corps d'officiers, cherchait une méthode permettant de séparer rapidement de la masse les hommes supérieurs capables de remplir des postes de commandement. Pour cela elle eut recours aux tests d'intelligence générale qui du reste se subdivisent en une quantité d'autres permettant de juger de l'aptitude au commandement, du degré de connaissance du langage, du jugement, de l'information générale du candidat, etc. C'est cette application des tests à l'armée américaine qui

donna l'idée aux patrons de l'appliquer d'une façon systématique dans leur usine pour trier leur personnel.

L'efficacité de ce dernier genre de tests n'a pu encore être très contrôlée. En ce qui concerne les tests d'aptitude on estime que le résultat de l'examen doit être prouvé par des effets pratiques : un ouvrier que le test a reconnu bon doit être tel à l'atelier. C'est le rôle du contre-maître de juger si l'ouvrier, qui a subi avec succès au moment de l'embauche les tests établis, est vraiment à l'atelier un bon ouvrier. Malgré tout, l'utilité du test à l'embauche est suffisamment justifiée par le fait qu'il permet de déceler chez l'ouvrier les défauts qui peuvent le rendre impropre au travail.

L'embauche par le contre-maître ne permettait pas plus que le simple interview de déceler certains défauts. Imprécision dans les gestes, mauvaise vue, sont souvent dans l'industrie moderne des handicaps éliminatoires. Ces défaillances, seuls les tests permettent de juger de leur gravité et de savoir s'ils rendent impropre l'ouvrier à un travail donné. A côté de l'interview qui ne donne sur l'ouvrier qu'une impression purement subjective, le test permet en ce qui concerne la profession du travailleur d'éliminer l'équation personnelle.

Les Américains croyant fermement à la valeur de la science, et spécialement de la science industrielle, ont cru trouver dans le test un moyen scientifique de juger de la qualité des employés. Ils estiment que celui-ci peut fournir un jugement impersonnel et minutieux, qui permet d'effectuer en quelques minutes une sélection que le temps justifiera par la suite. C'est, disent-ils, une façon de mettre « the right man in the right place ». Cette sélection rapide et exacte peut donc augmenter

la puissance de production de l'homme (l'efficiency). Un ouvrier, mis immédiatement à un travail pour lequel il est vraiment apte, et guidé dès le début par quelques conseils judicieux, peut presque aussitôt rendre le maximum. Au point de vue productivité, les tests ont donc une utilité incontestable. Cependant ils ne sont pas un moyen infaillible car ils ne peuvent s'appliquer à tous les cas. On a reconnu en effet, qu'ils n'étaient *vraiment* efficaces que lorsque l'on cherchait à sélectionner des ouvriers pour certains travaux, ceux par exemple dont on peut mesurer objectivement la production. Souvent aussi, ils ne servent qu'à déterminer les vocations ou du moins à révéler certaines aptitudes chez les enfants. C'est dans ce but qu'on les applique dans les écoles sous le nom de vocational guidance, ce que nous appelons en français l'orientation professionnelle.

Aux Etats Unis, ce système s'est propagé très rapidement « dans les écoles, les universités, les usines, les grands magasins, le test est de plus en plus considéré comme susceptible de donner une indication automatique et décisive sur les possibilités de chacun : mécaniquement consigné sur votre dossier il vous suit alors comme une fiche de police dont vous ne pourrez plus vous défaire... (on a vu des professeurs attribuer plus d'importance au test qu'à l'examen) ¹».

L'Amérique a pour les tests « l'enthousiasme de la jeunesse ». Et l'engouement qu'elle éprouve pour ce système peut sembler quelque peu excessif. Les tests ne peuvent donner en effet, des renseignements d'une valeur absolue. Par exemple, ceux d'intelligence gén-

1. SIEGFRIED, *Opus cit.*

rale mesurent surtout la rapidité de pensée. Le candidat qui sera le mieux noté sera celui qui est capable de sauter aisément d'un sujet à un autre sans essayer d'approfondir. « Les tests mesurent donc moins l'intelligence de l'homme que sa connaissance générale du monde extérieur et sa rapidité de pensée ¹ ».

En définitive, les tests d'intelligence générale ne méritent pas le succès qu'on leur a fait. Au contraire, les tests de métier et ceux d'aptitudes spéciales peuvent donner d'utiles renseignements.

On comprend fort bien dès lors que les employment managers les utilisent après l'interview pour le compléter, mais ne les envisagent pas comme pouvant donner des renseignements définitifs.

Au point de vue psychologique du reste, une application brutale des tests serait d'un mauvais effet. Le personnel ne comprendrait pas pourquoi on l'oblige à accepter telle occupation plutôt qu'une autre. Ce serait l'occasion de froissements et c'est une chose que les directeurs américains redoutent. Ils ne veulent pas être incompris de leurs ouvriers. Ils mettent à cela beaucoup de bonne volonté et leur désir d'entente est manifeste.

La fonction de l'ingénieur social, nous l'avons vu, a matérialisé ce désir d'entente. Il était en effet, le lien le plus efficace qui rapprochait la direction du personnel. Il avait comblé le fossé qui semblait vouloir s'élargir indéfiniment entre la direction et les ouvriers. Mais le scientifique management a paru éclipser l'étoile des ingénieurs sociaux, car leurs attributions s'émièterent en de multiples mains. Cependant l'employment manager,

1. PHILIP, *Opus cit.*

introduit parmi le personnel de l'usine en même temps que l'organisation scientifique, semble avoir hérité d'une grande partie des attributions des ingénieurs sociaux. Jusqu'ici nous avons vu l'employment manager embaucher l'ouvrier, guider ses premiers pas, l'intéresser à son travail et à la marche de l'entreprise pour en faire un véritable collaborateur et enfin le diriger sur l'occupation qui semblait lui être la plus profitable. Mais ce n'était qu'un aspect de ses fonctions. Nous allons maintenant le voir travailler comme un véritable ingénieur social et s'occuper des œuvres sociales.

Dans les usines extrêmement importantes où l'organisation scientifique et la division du travail sont très poussées, le second aspect des fonctions de l'employment manager est souvent confié à un service spécial : l'employee service department, qui n'est qu'une filiale de l'employment department. Dans la majorité des cas c'est l'employment manager lui-même ou un de ses subordonnés qui se charge de diriger les œuvres sociales, de surveillance, l'hygiène, la propreté des locaux, l'aération, l'éclairage et de toutes les fonctions de même nature qui, autrefois, étaient dévolues à l'ingénieur social. Il a par conséquent sous son autorité les restaurants, les clubs sociaux ou sportifs, etc. Naturellement toutes ces œuvres sont dénuées de l'esprit de paternalisme devenu si insupportable, nous l'avons vu, aux travailleurs. Sous l'impulsion de l'employment manager les œuvres sociales sont apparues florissantes. Il a compris en effet, qu'il ne fallait pas négliger ce puissant instrument d'entente et de stabilité.

On voit, et nous l'avions déjà noté, que les activités des employment managers sont multiples et qu'il est

difficile de les envisager toutes en détail. Un exemple tiré du livre de Kelly nous semble montrer mieux qu'« un long discours » ce que peut faire un employment manager. Certes, l'exemple que nous allons donner sera forcément incomplet, car nous le répétons il n'y a pas de règle en cette matière, et de nombreuses activités n'y sont pas mentionnées. D'autre part, ce type d'employment manager est quelque peu primitif car d'après Kelly il devrait faire tout lui-même et nous savons qu'à l'heure actuelle les employment managers sont des chefs de service qui délèguent la majeure partie de leurs attributions à des subordonnés.

Voyons comment travaille cet employment manager dans une fabrique de papiers ¹ :

1^o Son bureau doit être ouvert aux ouvriers pour l'aide morale et les conseils trois demi-heures par jour.

2^o Il est responsable de l'embauche en général et par conséquent : *a*) de la tenue des fiches ; *b*) de l'interview ; *c*) du contact avec les ouvriers ; *d*) de la surveillance des accidents, des avancements, des transferts, etc.

3^o Il doit s'occuper d'aider les ouvriers pour leur avancement et d'éviter que des fausses nouvelles se propagent dans l'usine.

4^o Il doit obtenir des surveillants et contre-maîtres des rapports sur les employés et durant les inspections il s'entretient avec eux. S'étant ainsi muni de renseignements, il doit établir une liste de ceux qui méritent de l'avancement, puis, d'autres listes aussi où il inscrit

1. Nous reproduisons cet exemple sous sa forme quelque peu schématique.

ceux qui devraient être transférés, ou ceux qui sont inadaptés, etc.

5° Il doit essayer de régler à l'amiable tous les différends et conseiller de porter devant la direction toutes les causes de mécontentement.

6° Il est chargé chaque jour d'inspecter les locaux entre 9 heures et 12 heures.

Lundi et jeudi : les principaux ateliers et ceux du finissage.

Mardi et vendredi : les bâtiments et les toits.

Mercredi et samedi : les ateliers d'emballage. Pendant ces inspections il doit s'entretenir avec les ouvriers et contre-maîtres et rechercher avec eux toutes les améliorations possibles pour le travail des ouvriers. Pendant ces tournées, il doit s'occuper des salles de repos, des lavabos, des fontaines d'eau potable, étudier le safety, maintenir la discipline et la tenue des ouvriers.

Enfin, chaque jour il doit surveiller les cours et notamment l'apprentissage, se montrer dans les clubs et encourager les activités sociales ainsi que les organisations récréatives.

Le terrain de sport doit être aussi fréquemment inspecté par lui. Quand il a terminé toutes ces inspections, il est obligé d'établir un rapport qu'il transmet au comité directeur.

Dans cet exemple on ne cite pas une des fonctions les plus importantes de l'employment manager: celle de secrétaire des works committees ou conseils d'usine qui sont devenus très nombreux en Amérique surtout depuis la guerre. En 1919 on en comptait 225 et en 1924 ils étaient 814 groupant 1.177.000 ouvriers.

Le secrétaire des conseils est presque toujours un

membre de l'employment department, car leurs attributions ont souvent rapport au welfare, à l'embauche ou à la discipline. D'autre part, nous avons vu que l'employment manager en tant qu'héritier des attributions du travailleur social est un lien entre la direction et les ouvriers ; c'est pourquoi il s'occupe des comités car il y voit un moyen de rapprochement, d'entente et aussi par conséquent, de *stabilité*.

Nous retrouvons ici cet idéal industriel découvert Outre-Atlantique et qui a pour but de remédier aux maux dont souffrait l'industrie du nouveau continent (précarité de la production et labor turnover).

Maintenant que nous connaissons les moyens employés pour arriver à cette fameuse stabilité, nous croyons qu'il serait intéressant de l'étudier en elle-même

C'est, nous l'avons vu, un moyen d'établir l'industrie sur des bases durables et solides, et aussi de régler et de pacifier le monde du travail. Pour l'ouvrier aussi, la stabilité constitue un idéal, tout relatif il est vrai, mais préférable en tous cas au chômage. Le Labor Turnover est aussi préjudiciable à l'ouvrier qu'au patron. D'autre part, les moyens employés pour le combattre n'ont rien de répréhensible, ils sont même en faveur de l'ouvrier, puisque l'usine est devenue de l'aveu même des travailleurs : a good place to work.

On a voulu représenter la lutte contre le labor turnover comme un moyen de créer une nouvelle féodalité industrielle, c'est-à-dire comme un moyen d'enchaîner l'ouvrier à l'usine en faisant de celle-ci le centre de sa vie psychologique. On prétendait qu'offrir aux ouvriers des jeux, des distractions, du confort, cela arrivait à absorber si bien tous leurs loisirs, qu'il ne leur restait

plus un moment pour réfléchir à leur condition et à la perte de leur liberté. Le personnel management apparaissait ainsi comme une mainmise patronale sur l'esprit des travailleurs. Mais s'il est vrai que le patron désire le plus possible s'attacher l'ouvrier, les moyens employés pour arriver à ce but ne sont, répétons-le, nullement répréhensibles. L'industriel n'exerce aucune contrainte, tout au contraire, et cependant il en résulte pour le travailleur un bien être inappréciable.

Or, reconnaissons-le, ce bien-être serait-il exclusivement matériel, doit être considéré comme un progrès ; et tout progrès est un bienfait social. Un ouvrier heureux est un homme dans toute l'acception du terme. Un ouvrier mal payé, travaillant dans de mauvaises conditions et craignant le chômage ne sera jamais qu'un être aigri et un mauvais citoyen.

En somme, l'œuvre tangible du scientifique management ou personnel administration apparaît comme ayant abouti à une amélioration des conditions et par conséquent à un progrès social. On ne peut donc que féliciter l'employment manager d'avoir été l'artisan principal de cette remarquable évolution.

N'oublions pas que c'est encore lui qui, débarrassé des vieilles notions d'autoritarisme, a su insuffler à l'usine un esprit nouveau : l'esprit de collaboration qui n'est autre que le désir de la direction de se rapprocher des ouvriers et surtout de ne pas être incompris par eux. Ce désir s'est matérialisé dans l'organisation des comités d'usine ou autrement dit l'organisation démocratique.

CHAPITRE IV

L'ORGANISATION DÉMOCRATIQUE

L'esprit de collaboration et la philosophie de l'harmonie des intérêts. — Les plans de représentation du type parlementaire. — Le type comité. — La lutte contre les syndicats.

Le patronat américain a toujours cherché, nous l'avons vu, à s'entendre avec son personnel, et à se rapprocher de lui. L'ingénieur social ou le travailleur social est venu, resserrer les liens entre patrons et ouvriers qui avaient tendance à se relâcher.

Mais en même temps que l'ingénieur social se transformait et qu'il devenait l'employment manager, il découvrait une autre conception de « l'entente ». C'est ce que nous avons appelé l'esprit de collaboration ; c'était l'application de l'idée qui consistait à faire de tous les membres d'une usine de véritables collaborateurs.

Pour faire des ouvriers de véritables collaborateurs, il fallait trouver un système qui leur permit d'exposer leurs réflexions et leurs avis sur toutes les questions regardant la marche de l'entreprise. Ce fut le rôle des comités d'usine.

Les comités, les sous-comités, leur hiérarchie, sont appelés par les Américains : plans de représentation. Ceux-ci eurent Outre-Atlantique un succès considérable, car les ouvriers voyaient là un moyen d'exposer

leurs idées et leurs doléances. C'était aussi, au point de vue de l'organisation sociale de l'usine, une trouvaille psychologique remarquable que les employment managers ont été chargés de mettre en pratique et ils ont eu aussi une grande part dans sa découverte car, nous le verrons plus loin, le système des comités complète le personnel management.

Le mouvement en faveur des plans de représentation eut pour origine l'émotion provoquée par les troubles et les grèves qui éclatèrent en 1910 et en 1914.

Ces désordres étonnèrent et inquiétèrent l'opinion publique ainsi que la grande majorité du patronat. Les industriels furent alors frappés par le fait qu'il y avait quelque chose de désorganisé dans l'industrie. Ils reconnurent en même temps l'existence d'antagonismes sociaux entre employeurs et employés. L'homme qui fut le plus étonné de cette découverte, ce fut certainement J. D. Rockefeller. Patron absentéiste, il ne s'était guère occupé de son industrie où avaient eu lieu les grèves les plus sanglantes. Profondément ému par ces événements, il fit appel à M. Mackenzie King pour l'aider à rénover les méthodes de direction et faire disparaître ces « antagonismes sociaux ». Tous deux s'étant mis à la recherche d'une doctrine finirent par élaborer une théorie conciliant les antagonismes sociaux avec la philosophie optimiste de l'harmonie des intérêts.

Cette philosophie, constatant simplement les défauts que nous avons déjà signalés, proclamait que l'incompréhension entre patrons et ouvriers provenait de la disparition des relations personnelles dans l'industrie. Remontant à l'origine de cette incompréhension, elle

montrait que le grand coupable était la société par actions, où le vrai patron disparaissait pour céder la place à un personnel de direction salarié seul responsable vis-à-vis de la foule des actionnaires ; d'après cette doctrine, ces antagonismes ne devaient être que superficiels.

Cette philosophie eut un grand succès aux Etats-Unis. Les Américains s'en emparèrent avec enthousiasme. Une campagne de propagande fut immédiatement organisée. Des proclamations vibrantes furent publiées qui étaient toutes rédigées dans le même esprit : entente réciproque entre employeurs et employés. En voici une parmi tant d'autres, c'est celle de la Merchant's Association of New-York : « Il est incompatible avec la bonne marche de l'industrie qu'employeurs et employés, chacun de leur côté, s'efforcent de s'assurer égoïstement, le maximum de profit sans prendre en considération les intérêts des uns ou des autres.

« Nous proposons :

« Qu'employeurs et employés prennent pour principe de rechercher la prospérité nationale, plutôt que leur intérêt égoïste.

« Nous suggérons qu'employeurs et employés réunis en *comités mixtes* discutent les points suivants :

« 1^o Salaires et conditions du travail.

« 2^o Dispositions pour protéger la santé et le bien-être général des ouvriers.

« 3^o Limitation de la loi de l'offre et de la demande en tant que régulatrice des salaires et application d'une doctrine plus humaine. »

Ainsi ce que l'on cherche avant tout dans le nouveau

système, c'est l'entente commune. Les plans de représentation, en rétablissant par un moyen détourné les relations personnelles, permettront au patron d'expliquer aux ouvriers leur point de vue et leurs idées. Ce sera un canal que les chefs utiliseront pour affirmer que leurs décisions sont conformes à l'intérêt *bien entendu* des ouvriers. Pour ces derniers, ce sera un moyen de faire connaître leurs doléances et d'obtenir plus rapidement satisfaction.

Grâce à ces plans, les patrons arrivent à expliquer aux ouvriers les motifs qui les font agir. Le patron n'est plus comme autrefois la personne éloignée dont on ne comprenait guère les décisions. Cet homme invisible, inconnu, semblant vouloir ignorer ceux qui travaillaient pour lui, a fait place maintenant à un chef que l'on peut connaître. Sans doute la masse l'ignore-t-elle encore, mais la plupart des délégués ouvriers le voient, l'entendent et peuvent même l'interroger. Quand ce n'est pas au patron lui-même qu'ils s'adressent, c'est à son représentant, à son porte-parole.

Ce mouvement d'entente ne naquit pas spontanément après les troubles sanglants de 1910 et de 1914. L'idée et l'inspiration de la représentation ouvrière n'est pas en effet, proprement américaine. Déjà en France, vers 1890, on avait vu à l'usine du Val-des-Bois, M. Léon Harmel, instituer un Conseil d'usine. Puis, en 1899, la sentence Waldeck Rousseau avait obligé le Creusot à organiser des comités. Mais ce mouvement ne fut guère connu en Amérique.

A peu près à la même époque, en 1898, une association coopérative était créée dans un magasin de Boston : La Filène Coopérative Association, qui fut dès le début

très fortement organisée. Dans cette association, des comités élus géraient les œuvres instituées en faveur du personnel : cafeterias, sociétés de Secours Mutuels, etc. Les frères Filène qui sont actuellement à la tête de ces magasins font remonter l'origine de leurs institutions à M. Filène père. Celui-ci, alors qu'il n'avait qu'un petit magasin, réunissait tous les vendredis ses employés et discutait avec eux des divers problèmes que posait la marche de l'entreprise.

A l'heure actuelle, le système de représentation de cette maison est devenu plus complexe. L'Association Coopérative est gouvernée par un Conseil élu qui est compétent pour connaître des questions de salaires et de conditions du travail. A côté siège un conseil d'arbitrage compétent en matière de discipline. Ainsi la Société Filène fut un pionnier dans la voie de l'organisation démocratique. On vit, en 1903, la Nerst Lamp Co de Pittsburg établir chez elle un comité d'usine sous le nom de « shop council ». Ensuite, plusieurs compagnies suivirent cet exemple : l'American Rolling Mill Co of Middleton, la Nelson Valve Co. Cependant ce mouvement s'était peu développé avant la guerre. On estimait qu'en 1914 il n'existait aux Etats-Unis qu'une demi-douzaine de maisons ayant organisé des conversations régulières avec les employés. Les grèves et les troubles sanglants auxquels nous avons déjà fait allusion attirèrent alors l'attention sur les conseils d'usine. Ils apparurent comme un procédé de conciliation efficace. En même temps le caractère du mouvement en leur faveur fut profondément modifié.

A ce moment les patrons estiment que ces comités sont un moyen pour eux de causer tranquillement avec

leurs employés en éliminant la violence des syndicats. C'était l'application de la doctrine de Rockefeller qui, voulant prêcher d'exemple, institua en 1915 un grand plan de représentation dans la Colorado Fuel and Iron Co.

Le plan qu'adopta Rockefeller fut du type parlementaire. On distingue en effet, deux sortes de plans. Les premiers, calqués sur l'organisation des parlements, sont dits du type parlementaire ; les second sont organisés sur le type comités. Ce fut J. Leitch qui préconisa et inventa l'organisation des plans du type parlementaire. Celui-ci exposa ses idées dans un livre bien connu : « Man to man ». Il prétendait que les principes démocratiques étaient justes et devaient être appliqués à la direction des usines. C'est pour cela qu'on a appelé son système la démocratie industrielle qu'il définissait ainsi : « L'organisation de toute manufacture ou autre affaire en un petit état démocratique avec un gouvernement représentatif qui aura ses deux pouvoirs : le législatif et l'exécutif ».

Voyons maintenant comment il appliquait pratiquement ses idées. Dans l'usine quand un ouvrier avait un motif de plainte, il devait d'abord trouver son contremaître et lui exposer ses doléances. Si celui-ci ne pouvait le satisfaire, il s'adressait alors à la Chambre des Représentants. Celle-ci nommait un comité d'enquête qui établissait un rapport. La Chambre des Représentants se décidait sur le vu de ce rapport. Si la demande était rejetée, la plainte devait être transmise au Sénat qui se prononçait après avoir entendu son propre comité d'enquête. La décision était ensuite transmise au Cabinet qui avait le droit de veto.

Les critiques que l'on peut apporter au plan de

Leitch sont nombreuses. D'abord, au point de vue général, on peut se demander si la direction d'une usine peut être comparée à celle d'un état. Dans un pays, il suffit d'organiser la représentation d'un seul corps : les citoyens, tandis que dans l'industrie, il faut organiser la représentation du capital et du travail. Leitch tenta de tourner la difficulté en donnant la représentation du premier degré aux employés et le second degré c'est-à-dire le Sénat, à la direction qui forme en même temps le Cabinet.

Ensuite, on peut se demander si ce système est vraiment approprié à l'industrie car tout gouvernement représentatif a pour but de provoquer les discussions et d'empêcher une action trop rapide. L'industrie, au contraire, requiert une décision et une action promptes. Mais alors une forme de gouvernement qui balance l'autorité et provoque la délibération convient-elle bien à l'organisation industrielle ? Du reste, en pratique, les ouvriers ne paraissent guère protégés contre les renvois arbitraires, puisque la décision suprême appartient au Cabinet. D'autre part, les salaires et les conditions du travail sont déterminés souverainement par les Compagnies et toute réclamation, pour aboutir, doit être approuvée d'abord par le Sénat nommé par la direction puis par le Board of Director lui-même (le Cabinet). En fait, la démocratie industrielle s'est révélée fort inférieure et incapable de résoudre la plupart des problèmes. Du reste, les faits montrent l'échec de ce système, car sur des centaines de plans introduits par Leitch, trois seulement ont subsisté.

Nous avons vu qu'il existait un autre type de représentation, vulgairement appelé le type comité. Dans ce

cas, l'organisation est beaucoup plus simple. Dans chaque atelier, on élit des représentants ouvriers qui se rencontrent avec un nombre égal de représentants de la Direction, c'est ce qui constitue le Conseil d'usine. La base de représentation diffère énormément suivant l'organisation des plans. Parfois, c'est le métier ou bien encore l'atelier. L'élection des délégués se fait au scrutin secret et on apporte en général peu de restriction au droit de vote des ouvriers ; on exige tout au plus une courte période d'emploi variant de deux à six mois. Mais, dans les grandes usines, les représentants sont parfois tellement nombreux qu'on divise le comité en sous-comités qui ont chacun des attributions spéciales. Ce qui permet d'expédier plus rapidement certaines affaires.

Les attributions des comités d'usine sont en général assez variées ; elles ont trait au welfare, à certaines activités sociales, aux conditions du travail, etc... Envisageons maintenant quels sont à l'égard des ouvriers les pouvoirs des comités ou plus exactement dans quelle mesure les comités protègent les ouvriers. Reconnaissons que ces pouvoirs sont faibles car l'autorité suprême appartient toujours au patron : « En matière de salaires et de conditions du travail, les conseils les plus puissants remplissent donc à peu près les mêmes fonctions qu'un Trade Union ¹ ». Du reste, beaucoup d'ouvriers se désintéressent des comités ; cette désaffection est surtout frappante dans les mines. M. Philip a fait une étude très approfondie de cette question parmi les mineurs et il conclut ainsi : « Le mécontente-

1. PHILIP, *Opus cit.*

ment est général, mais les ouvriers n'osent pas réclamer, leur timidité est le plus grave obstacle au fonctionnement des plans ». Enfin, il ajoute qu'ils sont timides parce qu'ils n'ont pas de sécurité, que seuls les syndicats peuvent leur donner.

On est obligé de reconnaître avec M. Philip que l'autorité suprême appartenant sans conteste au patron, les ouvriers ne se trouvent pas garantis contre les excès de pouvoir de ce dernier. Mais, nous l'avons vu, la mentalité patronale a abandonné l'idée d'autorité, M. Philip, lui-même, le reconnaît ; ce qu'il paraît reprocher le plus au plan de représentation, c'est la domination qu'elle procure au patron ; d'après lui, aucun frein n'existe à son pouvoir dictatorial, puisque les comités éliminent peu à peu les syndicats ; cette question mérite réflexion. En effet, la plupart des ouvrages qui, Outre-Atlantique, étudient ce problème, sont nettement en faveur des comités. Car, dès qu'ils en ont exposé les avantages, ils se hâtent de dire que les comités ne mettent pas en péril le principe d'autorité. Ainsi, M. Burton, dans son livre : *Employee representation*, démontre que les comités n'ont qu'un pouvoir consultatif. Par exemple, les décisions touchant à l'autorité de certains employés, tel le pouvoir du contre-maître sur ses ouvriers, sont parfois considérées comme définitives, mais d'après lui, le Conseil d'Administration, étant le dernier degré d'appel, détient l'autorité suprême.

Cependant M. Burton est moins pessimiste que M. Philip quand il résume ainsi les buts de la direction instituant un Conseil d'usine. « Le Comité, dit-il, est un canal qui permet d'échanger des explications, des

opinions et des vœux. Les comités permettent d'instituer une procédure pour le règlement rapide des mécontentements et des plaintes ; ils permettent aussi d'instituer des procédures rapides pour les négociations collectives concernant les salaires et les autres termes du contrat de travail ». Cet auteur ajoute que ces négociations sont ainsi soustraites aux influences extérieures et n'aboutissent pas, comme c'est le plus souvent le cas lorsqu'il s'agit de discussions avec des syndicats, à des conclusions inapplicables rendant les controverses inutiles. Enfin, il dit : « les comités aident à l'éducation des employés en les initiant aux difficultés de la direction, et en leur faisant comprendre la complexité des problèmes tels que ceux de la gestion financière et de la production ».

Souvent les industriels envisagent les comités comme pouvant leur servir à connaître l'état d'esprit du personnel. Ils deviennent un thermomètre qui prévient du degré de mécontentement ou de lassitude. Constate-t-on que l'esprit de collaboration est en baisse, vite on tente de le ranimer. Un des moyens les plus efficaces est de provoquer l'avis des représentants sur la marche de l'affaire ou sur toute autre question générale. Les comités ont en effet cet excellent effet psychologique, de montrer à l'ouvrier qu'on désire obtenir son avis.

Ainsi, les comités d'usine servent à de nombreuses fins ; ils permettent à la direction de connaître l'état d'esprit du personnel, d'intéresser les ouvriers à la bonne marche de l'affaire, d'aplanir les différends et d'éviter les mécontentements. Nous avons vu aussi qu'ils servaient de frein au pouvoir des contremaîtres, en jugeant

les contestations qui pourraient s'élever entre ces derniers et leurs subordonnés. Grâce à cette procédure, les actes arbitraires ont disparu et l'on ne voit plus guère les explosions de colère qui étaient autrefois si souvent l'origine des grèves. Car si celles-ci avaient presque toujours, en apparence du moins, pour cause une question de salaire, la vraie raison était souvent un renvoi injustifié ou un acte arbitraire. Ce rôle de médiateur que jouent les comités d'usine est frappant en ce qui concerne par exemple l'ajustement du salaire individuel. Toute une procédure est prévue pour ce cas. Voici comment elle est organisée.

Un ouvrier se plaint de son salaire, il doit en parler d'abord à son contremaître. S'il ne peut arriver à se mettre d'accord avec lui, il portera sa plainte au représentant de son service. Celui-ci doit faire une enquête et tenter d'obtenir un accord avec le contremaître. A défaut d'accord, le représentant et le contremaître doivent porter le différend devant le chef des relations industrielles. Ce recours est, il est vrai, peu fréquent. Le plus souvent l'employé par le canal de son représentant demandera que la matière soit portée devant un des comités ayant juridiction sur la question ¹.

Cette procédure, plutôt compliquée, est en général adoptée pour le règlement de la plupart des différends. Dans certaines usines elle est appliquée même quand un ouvrier veut simplement soumettre des suggestions à la direction ; celles qui ont rapport au safety sont soumises au safety comité. On confie en même temps

1. Nous retrouvons ici une procédure semblable à celle inventée par Leitch.

à ce dernier la charge d'édicter et d'appliquer des sanctions en cas d'inobservation des règles ; pour cela il désigne des commissaires chargés de surveiller au sein de l'atelier l'application des règlements. Ceux-ci ont autorité sur leurs camarades et veillent au bon fonctionnement des appareils de protection.

Faire collaborer, par l'intermédiaire des comités, les ouvriers à l'application des principes du safety, fut une excellente découverte des employment managers. Car l'attention des ouvriers est ainsi mise en éveil, et ils comprennent mieux l'importance des mesures de safety. En même temps, en étudiant les appareils de protection, ils sont amenés à s'intéresser à l'outillage et peuvent apporter d'utiles suggestions. Celles-ci sont transmises à un comité spécial appelé : « Suggestion committee » qui les discute et envisage les possibilités d'application. On peut croire que l'auteur suit avec grand intérêt ces discussions. Les suggestions sont parfois rejetées, mais, si on a su quand même encourager l'ouvrier, celui-ci s'efforcera d'en rechercher d'autres, et sera amené, grâce à ces recherches, à s'intéresser à la marche générale de l'usine.

Ainsi ces différents systèmes : suggestions, comités, etc., s'amalgament pour intéresser l'ouvrier à la marche générale de l'entreprise et créer en même temps à l'usine une vie collective. M. Philip, du reste, reproche au patronat toutes ces initiatives. Il prétend qu'il est arrivé ainsi à faire de l'usine le centre psychologique de la vie de l'ouvrier, que cela l'amointrit, supprime chez lui toute personnalité et que le système des comités vient en plus lui donner l'illusion de la liberté.

Il estime que les comités ne sont qu'un maillon de

la chaîne qui attache l'ouvrier américain à l'usine. Dans son livre : *Le Problème ouvrier aux Etats-Unis*, il fait une étude très approfondie de cette question et démontre que les comités d'usine sont insuffisants pour protéger les ouvriers. Il critique surtout le rôle du représentant ouvrier qui, d'après lui, est sans pouvoir, car, s'il voulait vraiment protéger l'ouvrier, il serait sous le coup d'un renvoi fatal. Pour éviter cet inconvénient, M. Philip préconise quelques modifications à apporter au système en usage. Il estime que l'on devrait élire des représentants autorisés à parcourir les ateliers pour interroger les travailleurs, qui pourraient ainsi contrôler l'application par le contremaître des décisions prises au sein des comités.

M. Philip pense qu'il devrait y avoir dans chaque usine un représentant des ouvriers indépendant de la Compagnie. Celui-ci consacrerait tout son temps à défendre ses électeurs et pourrait, vis-à-vis de la direction, discuter avec plus d'autorité.

Les critiques que formule M. Philip avaient déjà été exprimées autrefois par les dirigeants du syndicalisme américain. Ceux-ci mènent depuis longtemps une violente campagne contre les comités. Ils ont compris que ces derniers étaient plus ou moins destinés à contrebalancer leur action et ils se sont rendu compte que le succès des comités leur était extrêmement néfaste. Pour éviter l'hostilité de l'American Fédération of Labor, certains patrons ont organisé parmi leur personnel des sortes de syndicats. Ce dernier système connu sous le nom de « company union » ou autrement dit syndicats de compagnies, est aussi très violemment combattu par les dirigeants de l'A. F. L. Ce qui les

exaspère, c'est de voir ceux qui adhèrent aux company union désertier les vrais syndicats. Les statuts des syndicats de compagnie prévoient en effet, que l'adhésion à toute autre association professionnelle est interdite à leurs membres. Mais pour se venger du tort que leur font les company union et les comités, les syndicalistes révèlent l'indifférence de ouvriers vis-à-vis des différents systèmes de représentation. Le nombre des votants, disent-ils, dépasse rarement 10 0/0 des ouvriers.

Les critiques que les organes syndicaux adressent aux comités sont violentes. Ils leur reprochent d'être incapables de décisions franches, de ne pas être indépendants et de ne pas faciliter les discours vraiment sincères car, disent-ils, si un représentant faisait un discours par trop libre il serait mal noté et renvoyé à la première occasion ; il en serait de même s'il se mettait résolument du côté des ouvriers. Pour les dirigeants de l'A. F. L., les représentants ne seraient que des ambitieux dévoués aux ordres du patronat. D'après les critiques des syndicalistes, les comités apparaissent comme étant sans grande valeur à côté des Unions. Et surtout, le grave défaut à leurs yeux est que toute décision doit être finalement soumise à la volonté du patron. Enfin les adhérents des syndicats prétendent que le représentant ouvrier est le plus souvent incompétent et mal informé. Ils veulent dire que, quand il s'agit de discuter la question des salaires le représentant ouvrier au sein d'un Conseil d'usine ne peut tenir compte que de la situation de la firme. Au contraire disent-ils, le délégué d'un syndicat ne s'arrête pas à ces détails, il envisage les salaires dans une industrie toute entière et ils concluent : les entreprises sont placées sur un

pied d'égalité qui les oblige à faire effort pour se maintenir et celles qui sont mal dirigées n'évitent pas la faillite.

Cette dernière critique semble extrêmement importante. En se plaçant au point de vue ouvrier, il paraît en effet préférable que dans toute une industrie les salaires soient identiques pour une même catégorie d'ouvriers. Cependant, en se plaçant au point de vue du fonctionnement d'une entreprise on peut se demander si le Comité n'est pas supérieur au Syndicat. Une industrie peut être dans des conditions d'exploitation défavorables et il est dès lors nécessaire que le taux des salaires y soit plus bas. Enfin, l'on peut dire que le « Standard of living » des travailleurs n'est pas partout le même et que le salaire devrait être basé sur cette notion. Ainsi la vie est plus chère à New-York qu'ailleurs ; on comprend très bien que les salaires y soient plus élevés.

Cependant l'organisation des comités ou, du moins, l'organisation démocratique, n'a pas été toujours méprisée par les chefs du syndicalisme. Mrs. Tarbell ¹ rapporte les paroles prononcées par M. Samuel Gompers alors qu'il était président de l'American Fédération of Labor et parlant du plan institué à la Colorado Fuel Co il dit : « Ces mineurs ont été groupés en syndicats (Company Union) par l'altruisme bienveillant de M. Rockefeller. Mais il les a organisés et, pour cela, le monde du travail lui en est vraiment reconnaissant ; car, quand des hommes s'assemblent pour discuter même de la manière la plus superficielle, de leurs droits,

1. TARBELL, *Opus cit.*

de leurs intérêts et de leur bien-être, cela leur offre un vaste champ de développement ».

Ainsi ces idées nouvelles sont diversement appréciées par les Américains. Quoiqu'il en soit, les résultats paraissent encourageants. Si l'organisation en comité n'offre pas des garanties absolues aux ouvriers, elle est un progrès, car elle permet le règlement amiable d'une quantité de petits différends qui risquaient de s'envenimer jusque-là. Les Américains ont trouvé là un moyen qui permet aux ouvriers de faire entendre leurs doléances.

Mais on doit se demander si les trois buts poursuivis par le mouvement des conseils d'usine ont été atteints. Ceux-ci en effet ont été institués : 1^o en vue d'intéresser le travailleur à la production ; 2^o de rétablir les relations personnelles et 3^o de détruire les unions. En ce qui concerne ce dernier objectif, l'issue de la lutte semble leur avoir été favorable. Quant au rapprochement entre patrons et ouvriers, il est plus difficile d'affirmer qu'il a été efficacement rempli. Certains patrons ont fait des efforts louables en ce sens. Cependant M. Philip affirme que : « la direction reste aussi éloignée que par le passé, qu'elle cherche à diriger et non pas à comprendre ».

Il est aussi très difficile de savoir si le premier but a été atteint. Voici ce que prétend M. Philip : « Quant aux travailleurs, il leur est impossible de s'intéresser profondément à l'activité d'une entreprise ». A notre tour, avouons franchement que nous ne sommes pas aussi pessimistes car nous avons exposé longuement les raisons pour lesquelles nous croyons que les patrons

américains ont su dans une certaine mesure intéresser les ouvriers à la marche de leur affaire.

A vrai dire, ce ne sont pas les patrons qui ont su intéresser les ouvriers à la marche de leur entreprise, mais bien plutôt les ingénieurs sociaux ou du moins les employment managers qui, grâce aux petits « trucs » que nous avons longuement énumérés ont su rendre confiance aux ouvriers et les intéresser au fonctionnement de l'usine, et parmi ceux-ci un des meilleurs moyens fut le comité d'usine. Mais si leur rôle en ce qui concerne les comités, ne semble pas très apparent, il n'en est pas moins actif.

En fait, le plus souvent, les employment managers en sont les secrétaires. Ils sont chargés de les convoquer en temps utile, de rédiger l'ordre du jour, de guider les discussions qui, le plus souvent, roulent sur des questions dont ils doivent s'occuper.

L'organisation des comités ne rentre pas d'une manière absolue dans les principes du personnel management. Cependant, les employment managers, le plus souvent les créent et s'en occupent car ils réalisent le couronnement de leur œuvre, ils constituent la synthèse de l'effort de rapprochement entrepris par les ingénieurs sociaux puis continué et perfectionné par ceux qui appliquent les principes du personnel administration.

CONCLUSION

Il nous reste maintenant à conclure et à juger des méthodes que nous avons tenté d'exposer le plus complètement possible. Mais, avant d'entreprendre cet exposé, rappelons encore que nous sommes devant un état de choses et un état d'esprit très différents du nôtre. Notre cerveau d'Européen doit faire effort pour saisir toutes ces questions dans leur ensemble. Il nous est difficile de nous assimiler cette science nouvelle qui s'est spontanément créée aux Etats-Unis : la science de la production.

Nous avons assisté à une rénovation complète des anciens principes industriels ; les notions d'autrefois ont été largement dépassées. Grâce à des observations précises, des méthodes nouvelles ont été adoptées ; c'est l'œuvre du scientifique management. L'expérience et les faits ont, à certains points de vue, modifié cette doctrine pour en faire le personnel administration.

Le scientifique management a permis de réaliser une excellente organisation des ateliers. Le personnel management, plus psychologique, a su créer autour de l'ouvrier un milieu favorable pour sa production, sa santé physique et morale. En développant le bien-être matériel et en créant pour le travailleur une atmosphère psychologique conforme à ses aspirations, le personnel management a beaucoup contribué au développement de la science de la production. Le scientifique management et le personnel management se complètent étroitement. L'un envisage surtout l'homme comme une

machine, l'autre comme une individualité psychologique ; tous deux le considèrent comme un agent de production.

L'homme producteur est aussi consommateur. L'industrie a su comprendre qu'un producteur heureux, gagnant de gros salaires, serait un excellent consommateur. Les hauts salaires sont devenus une règle dans l'industrie américaine. Leur conséquence : la prospérité générale, est venue couronner cet effort. Cette prospérité a transformé les Etats-Unis. Mais, rappelons qu'un des agents principaux de cette profonde transformation, a été au sein de l'usine l'employment manager. C'est lui qui, héritier des anciennes méthodes de l'ingénieur social a su les adapter à un rythme moderne de production. Les œuvres sociales dirigées autrefois par les travailleurs sociaux, il les a réunies en un système cohérent : le personnel management, qu'il a complété par la création des comités d'usine. Ces derniers étaient pour la direction un moyen (parfois mal employé) de connaître le personnel et d'être renseigné sur ses besoins. Constatons, avec la majorité des auteurs, que le résultat de ces divers systèmes a été de rendre l'ouvrier heureux et de le placer dans un milieu agréable et favorable à une haute productivité.

Les syndicalistes ont essayé d'attaquer, surtout sur le terrain politique, le personnel management, mais nous avons vu que la plupart des reproches qu'on lui adressait sont injustes et sans fondement. Ce système constitue en lui-même, un progrès social. L'œuvre de l'employment manager n'aurait-elle abouti qu'à cela, serait déjà remarquable. Avoir fait de l'ouvrier d'usine un homme heureux, gagnant largement sa vie, et sur-

tout content de son sort, c'est un tour de force si l'on prend pour criterium la mentalité des ouvriers européens. Mais, à côté, l'employment manager a collaboré à la transformation de l'usine au point de vue de la production. Il a facilité l'introduction et la vulgarisation des méthodes nouvelles en les rendant plus humaines. En somme, on peut dire que le scientific management, est inapplicable intégralement s'il n'est pas accompagné de son complément nécessaire, le personnel management. C'est donc grâce à ces deux méthodes étroitement combinées que l'Amérique a pu transformer si complètement l'usine pour arriver à la production massive. C'est d'autre part, cette grande production qui a révolutionné les Etats-Unis et a contribué à en faire un monde vraiment nouveau.

D'autres éléments sont venus s'ajouter à ceux-ci pour compléter cette transformation : ce sont la grande série et la standardisation. Ces deux principes ont atteint là-bas un développement inconnu chez nous. La grande production a presque transformé la morale, elle est devenue pour certains une véritable religion ; religion hélas ! il faut le reconnaître, sévère et inhumaine car, comme les anciennes divinités égyptiennes, elle est une grande consommatrice d'êtres humains. Nous avons montré en effet, que le scientific management usait parfois trop rapidement l'homme. M. Siegfried, bien que partisan des méthodes américaines, reconnaît que la production est un nouveau Baal. « Or, aux Etats-Unis, la production est la religion suprême, on ne fait rien, on ne fera rien qui puisse lui nuire. Dès l'instant que la production exige un sacrifice en masse d'êtres humains, tout le monde y consent sans protester ».

Et M. Philip renchérit ainsi : « Les industriels américains, en mettant au premier plan la science de la production, en arrivent à ne considérer la vie du travailleur hors de l'usine que comme une préparation au travail ; la vie de famille, les lectures, les repos, les distractions ne doivent avoir pour but que la reconstitution des forces physiques et psychologiques de l'homme afin qu'il puisse apporter à son travail une énergie nouvelle ». Ce tableau est, sans doute, quelque peu sombre. Certains industriels adoptent peut-être ces idées, mais nous avons vu que la majorité avait un esprit plus large et désirait la collaboration. Du reste, M. Siegfried lui-même ajoute : « Reconnaissons qu'ils (les industriels) font un effort sincère pour sauver ce qui peut être sauvé ».

En tout cas, aucun Américain ne songe à se plaindre. Ils sont tous remplis d'admiration devant ce qui se fait dans leur pays. Cependant pour nous, il est difficile de juger et de savoir si la condition d'un ouvrier américain est supérieure à celle d'un ouvrier européen. Les éléments d'appréciation sont trop différents.

Cette différence, M. Siegfried a bien su la rendre quand il dit : « Le grand changement... est survenu depuis lors : il me semble qu'il est survenu lorsque les Américains ont fait avec des méthodes et dans des conditions qui leur étaient propres, l'application en grand de la production industrielle en série... Il se crée là-bas une civilisation différente de la nôtre, non seulement par le degré des dimensions, mais par la nature même de l'inspiration foncière ».

Si l'on met en ce moment en face de ces Etats-Unis si puissants, regorgeant d'or et heureux, notre Pays

ruiné par la guerre et qui, bien que vainqueur, en sort affaibli, on saisit alors toute la force de la différence. Les méthodes américaines nous impressionnent et nous confondent ; les circonstances ajoutent encore à notre étonnement.

Ainsi l'Europe se trouve en présence d'une conception toute nouvelle qui s'offre à elle. Des armées de missionnaires viennent lui démontrer la supériorité indiscutable des méthodes appliquées sur le nouveau continent. Mais cette supériorité s'impose d'elle-même. L'on doit se demander si le vieux continent et en particulier la France pourra continuer à vivre en négligeant les enseignements qui lui sont si chaleureusement prodigués. Le grand problème européen apparaît comme devant s'énoncer ainsi : Dans quelle mesure l'Europe doit-elle adopter les méthodes du Nouveau-Monde ?

LIVRE II

Le service social dans l'industrie en Grande Bretagne

CHAPITRE PREMIER

LE WELFARE

Les conditions du travail. — La réaction législative. — Les Factory inspectors. — Le welfare légal. — Les welfare orders.

En Angleterre, comme ailleurs, l'introduction du machinisme dans l'industrie provoqua un profond bouleversement qui entraîna pour les ouvriers des conditions de vie lamentables. De même, les conditions du travail devinrent très pénibles. En somme, au début du xix^e siècle, la situation se résumait ainsi : les ateliers étaient malsains et dangereux, les logements sordides et insalubres. Pour se rendre compte de ce que pouvait être alors la vie des travailleurs anglais, il faut lire et méditer les peintures qu'en ont fait Disraëli et Dickens.

Pourtant quelques patrons comprirent qu'il fallait réagir contre les excès qui avaient mis la classe ouvrière dans cette situation. Pour réussir, ils usèrent du seul moyen vraiment efficace dans une démocratie, ils émurent l'opinion publique. Ce fut Robert Peel qui, dès 1802, attira l'attention sur la condition des enfants dans l'industrie. Après lui Robert Owen fit tous ses

efforts pour améliorer le bien-être de ses ouvriers. On peut même dire qu'il réalisa à New Lamark l'idéal humanitaire de son époque. Ensuite vinrent Oastler et Sadler qui entreprirent une ardente campagne pour la journée de dix heures. Ce sont donc des patrons qui, les premiers, ont essayé de mettre en mouvement la machine législative. Ce fait devait avoir une importance capitale aux yeux du peuple anglais. En effet, si ces réformes avaient été dès le début proposées par des personnes étrangères à la direction des usines, l'esprit conservateur anglais se serait ému. Il aurait craint que les lois proposées n'apportent un trouble profond à la bonne marche des affaires et, en même temps, à l'équilibre économique. Mais, présentées par des chefs d'industrie, ces réformes furent plus facilement adoptées. En effet, dès 1847 le Parlement vota une loi imposant la journée de dix heures. Ce fut le premier symptôme de l'éclosion d'une législation protectrice du travail.

Peu après la promulgation des premières lois protégeant les conditions du travail, on s'aperçut qu'il était très difficile de les faire appliquer. Les Anglais se rendirent compte qu'il fallait instituer un agent nouveau pour surveiller leur application. Ils créèrent alors les *Factory inspectors*. A côté de ceux-ci, citons les *expert inspectors* qui eurent un rôle actif dans l'élaboration de la législation. Ils avaient pour mission de visiter les usines et de prendre note de toutes les modifications qui, estimaient-ils, pouvaient améliorer les conditions du travail. Quand, au cours de leurs tournées, ils découvraient quelques améliorations vraiment efficaces, ils les indiquaient dans des rapports qu'ils adressaient au

Home Office. Ceux-ci étaient minutieusement examinés et on les utilisait pour établir les lois ou les règlements. On se rend compte ainsi que la législation devait être extrêmement fragmentaire ; cependant, elle était aussi essentiellement pratique.

Ce que l'on peut surtout reprocher aux règlements établis à la suite des rapports des expert inspectors, c'est d'être trop spéciaux et de ne viser qu'une catégorie d'industrie. De même, la législation protectrice du travail en Angleterre manque d'unité. En effet, en dehors du Factory and Workshop Act de 1901, toutes les mesures législatives sont spéciales à certaines industries. Elles envisagent pour la plupart l'hygiène, les conditions du travail, etc., toutes questions désignées du reste par un terme que nous avons déjà rencontré aux Etats-Unis : le welfare. Rappelons, comme nous l'avons dit dans l'introduction qu'il est très difficile de traduire, d'une façon exacte, ce mot. Cependant son sens en Angleterre est à peu de chose près le même que celui en usage aux Etats-Unis. Les définitions que nous avons pu recueillir dans quelques auteurs anglais déterminent ce qu'ils entendent par welfare. Voici comment dans son livre *Welfare work*, Mrs Dorothea Proud le comprend : « Le Welfare work ¹ consiste en essais spontanés de la part des employeurs pour améliorer, dans le système industriel existant, les conditions des employés dans leur propre manufacture. « Un document officiel, le rapport de la commission « sur l'industrie et le commerce » plus connu sous le nom de Comité Balfour, le définit ainsi : « Dans son sens le plus

1. Welfare ou Welfare work sont synonymes.

large, le Welfare comprend toutes les questions ayant trait à la santé, à la protection des accidents, au confort et au bien-être (Welfare) de l'ouvrier ; il comprend toutes les décisions qui peuvent être prises en vue de l'éducation, des loisirs, des caisses d'épargne et des maisons de repos ». Cette dernière définition a l'avantage de limiter son domaine. On voit qu'une quantité de questions que des auteurs font rentrer dans le welfare doivent être mises en dehors. Il en est ainsi de tout ce qui concerne les questions de rémunération du travail et de fixation des heures de travail.

Ces définitions, si elles sont intéressantes par elles-mêmes pour montrer ce que l'on entend par welfare, n'ont pas une valeur absolue. En effet, la dernière, en particulier, délimite ce que l'on peut appeler le « welfare legal ». Il existe deux sortes de welfare en Angleterre : le welfare légal ou obligatoire, que nous venons d'indiquer grâce à la définition du Comité Balfour et l'autre, le welfare volontaire, qui serait défini par la citation que nous avons reproduite du livre de Mrs Proud.

Le welfare légal fut consacré par un Act de 1904, intitulé « Factory and Workshop Act ». Il édictait un certain nombre de règles se rapportant à la santé et au « safety ». Ce même « Act » donne pouvoir au Home Office d'édicter des règlements concernant la température, l'aération, la propreté et l'hygiène en général. Quant aux règlements qui doivent régir le safety, ils se rapportent naturellement aux appareils de protection, à l'organisation de sorties de secours en cas d'incendie, etc... Mais cet Act est surtout intéressant en ce qu'il donne, en outre, pouvoir au Home Office d'édicter des règlements spéciaux en vue de la surveillance

de l'hygiène, et du safety pour les industries « spécialement dangereuses ». Enfin, et quoique cela sorte du welfare tel qu'il a été défini par le comité Balfour, l'Act prévoit que l'emploi de la main-d'œuvre féminine ou enfantine sera interdit la nuit. Nous trouvons ici la première amorce de la réglementation internationale du travail.

Cette loi de 1901 est surtout intéressante parce qu'elle contient en puissance tous les principes qui, à l'heure actuelle, gouvernent le welfare légal en Angleterre. Certains auteurs ont prétendu qu'un changement radical s'était opéré dans ce domaine, et que le développement de la législation se faisait maintenant dans un sens opposé à celui de l'Act de 1901. Cette opinion peut être réfutée par le simple examen des lois et règlements promulgués depuis lors. Voici, en effet, quels sont les principaux « actes » du parlement qui concernent cette matière et qui ont été votés après la guerre. C'est d'abord l'Act de 1920 consacrant les conventions internationales en ce qui concerne l'emploi des femmes, des jeunes gens et des enfants dans l'industrie ¹. Ensuite, nous trouvons le Workmen compensation Act, voté en 1923 et qui, dans sa section 29, envisage l'installation dans les ateliers de nécessaires d'urgence et d'armoires contenant les médicaments et instruments voulus pour le cas d'accident. Cette obligation de tenir prêts des nécessaires d'urgence est bien un complément de la législation sur le safety. Enfin, un troisième Act concernant la même matière voté en 1916, et connu

1. La réglementation de l'emploi des femmes était déjà amorcée dans l'Act de 1901.

sous le nom « Police Factories, etc. (Miscellaneous Provision) Act », est intéressant en ce qu'il donne au Home Office le pouvoir d'édicter des règlements dits : « welfare orders » ; ce qui rentre bien dans les conceptions de la loi de 1901 puisque celle-ci prévoyait des règlements spéciaux pour les industries « spécialement dangereuses ».

D'autre part, nous allons voir que la plupart des welfare orders ne font que développer les principes énoncés dans cette même loi.

* * *

Ce qui frappe à la lecture des welfare orders, c'est leur caractère spécial et éminemment pratique. Ils édictent des règles pour une catégorie d'industrie déterminée avec un grand luxe de détails. Mais cela les empêche de légiférer d'une façon un peu générale ; ils s'occupent parfois d'une seule opération. On se rend compte combien cette législation est fragmentaire ; son principal inconvénient est la multiplicité des règlements.

Voici quelques-uns de ces orders qui nous permettront de juger de l'esprit dans lequel ils ont été faits. Le welfare order du 9 octobre 1917 prévoit l'aménagement de fontaines d'eau potable dans toute usine employant plus de 25 ouvriers. Un autre, en date du 8 novembre 1918, exige que dans les scieries ou bien dans les manufactures travaillant des articles en bois, des boîtes de pansement soient préparées. On voit combien ils s'appliquent à des métiers nettement déterminés. Cependant, on vit apparaître dans la suite, des orders dont les dispositions visaient toute une industrie, tel l'order

sur les blanchisseries (Laundry order du 23 avril 1920). Mais tous, en général, imposent des améliorations de détail telles que vêtements de protection, vestiaire, lavabos, sièges dans certains ateliers, etc... Certains plus particulièrement intéressants, exigent l'institution de welfare supervisors comme condition à l'obtention de quelques dérogations aux règlements édictés.

En général, toutes les règles imposées par les welfare orders sont bien acceptées tant par les patrons que par les ouvriers. Il est vrai que les améliorations édictées sont souvent des modifications de détail. Dans les orders, on prend soin de n'exiger que le strict minimum, car au Home Office on estime qu'il est bon de favoriser l'initiative individuelle, et ils ont le plus souvent pour but de consacrer les améliorations adoptées par la majorité des patrons. On a même remarqué que leur publication excitait l'initiative individuelle.

Mais les orders ne sont pas les seuls textes qui légifèrent en ce qui concerne le welfare. Nous avons vu en effet, que le Home Office pouvait édicter des règlements prescrivant les mesures à prendre en ce qui concerne les métiers *spécialement dangereux*, et s'occupant principalement des accidents et des maladies professionnelles. Souvent on renouvelle ces règlements et on les augmente pour suivre les progrès de la technique.

Les règlements et les welfare orders sont élaborés d'une façon assez originale ; ils sont le résultat d'une convention intervenue entre les délégués des différents groupements qui pourraient être compris dans l'ordre, ou le règlement, que l'on veut établir. Une conférence réunit les représentants du ministre, des patrons et des ouvriers. Quand les fonctionnaires du Home Office

estiment qu'un order est nécessaire, ils établissent un projet et réunissent les représentants des ouvriers et des patrons auxquels ils le soumettent. Le compromis qui est adopté prend ensuite force de loi par la promulgation d'un welfare order. Les premières conférences de ce genre ont vu le jour en 1908. A cette époque on n'édicteait pas encore de welfare orders puisque le pouvoir de les faire n'a été donné au Home Office que par l'Act de 1916. Mais le comité qui s'était réuni en 1908 avait pour mission d'envisager les moyens de réduire les accidents dans les usines. A l'heure actuelle, les représentants du ministre qui participent à ces conférences, sont les Factory inspectors. Cette pratique est très avantageuse car elle permet de mettre à contribution les connaissances profondes de ces fonctionnaires en ce qui concerne des questions se rapportant aux conditions du travail.

*
* *

Le rôle des Factory inspectors comme conseillers des patrons est très apprécié par ces derniers. Ceux-ci mettent en effet à contribution leur expérience et leurs méthodes en ce qui concerne par exemple le « safety » ou d'autres questions comme l'élimination des poussières, etc...

Mais si les améliorations adoptées sur les conseils de ces derniers, n'ont aucun caractère obligatoire, il n'en est pas de même de celles imposées par les welfare orders. Celles-ci sont, nous l'avons dit, essentiellement spéciales à une catégorie d'industrie et par conséquent très différentes. Donc, à l'heure actuelle, ce qui caractérise la législation anglaise, sur le welfare, c'est son

manque d'unité. Certains membres du Parlement se sont rendu compte des inconvénients que cela pouvait présenter et ont déposé des propositions de loi ayant pour but de codifier les welfare orders en édictant en même temps des règles d'une portée plus générale. Ainsi dans ce but, il y a devant la Chambre des Communes deux « bills » (propositions de loi) intitulés « Factories bills ». L'une de ces propositions de loi est présentée par le parti travailliste, l'autre par les Conservateurs. La principale préoccupation de leurs auteurs est de codifier les welfare orders et d'obtenir une application plus simple et en même temps plus stricte des principes du welfare.

CHAPITRE II

LES WELFARE WORKERS

Les premiers welfare workers : leurs attributions. — Les welfare superintendants pendant la guerre. — Quelques welfare workers au travail ; chez Cadbury, Chiswick Polish Co, Lamson et Paragon, Bourne et Hollingworth, Peek Frean...

Nous avons vu que les Factory Inspectors étaient chargés de l'application des principes du welfare légal et de la surveillance des conditions du travail. Cependant, l'organisation du welfare telle que nous l'avons défini, faisait surgir une quantité de problèmes que seule la création d'un rouage nouveau pouvait permettre de résoudre ; ce fut la raison de l'institution des welfare workers. Le Home Office s'était rendu compte de cette nécessité puisque dès 1913 il exigeait la nomination d'un « welfare secretary ¹ » dans les manufactures de poteries. Le welfare secretary était un employé désigné et payé par le patron qui avait pour mission de s'occuper des conditions du travail. Il devait surveiller l'application des règlements et inscrire sur un registre journalier toutes les infractions qu'il constatait. Mais cette obligation de créer dans les manufactures de poteries un welfare secretary, était la consécration légale des welfare workers créés volontairement dans leurs usines par certains patrons.

1. Welfare secretary est la dénomination légale du welfare worker.

Il est difficile de déterminer exactement quel était en Angleterre le rôle des welfare workers avant la guerre, car à cette époque, on pouvait les considérer comme existant à l'état sporadique. On en trouvait 25 environ dans tout le Royaume Uni. Mais, déjà à ce moment, leurs attributions étaient nombreuses ; ils surveillaient l'hygiène dans l'usine, organisaient des récréations pour les ouvriers, aménageaient des infirmeries, des réfectoires, des vestiaires. Quelques-uns ajoutaient à ces occupations une autre beaucoup plus importante, celle de l'embauche. Les Anglais, de même que les Américains, considèrent l'embauche comme une chose primordiale car, disent-ils, « le patron doit bien choisir ses collaborateurs ». Ici aussi, on retrouve l'idée de collaboration. Voici du reste, comment s'exprime sur cette question Miss Kelly : « Si un employeur est porté à considérer ses employés en un certain sens comme des associés, il doit les choisir avec soin, car ses relations avec eux seront moralement, sinon légalement, beaucoup plus durables qu'elles ne l'étaient auparavant ». Ainsi, en choisissant bien ses ouvriers, on aura avec eux des relations plus durables, c'est-à-dire qu'on aura des ouvriers plus stables. C'est donc pour éviter le labor turnover que l'on sélectionne avec soin, en Angleterre aussi, les travailleurs.

On voit qu'à leur début, les welfare workers ne s'occupaient nullement du travail de l'ouvrier. La formation professionnelle était en dehors de leur compétence. Cependant, peu avant la guerre, une évolution commence à poindre. Le caractère du welfare worker se modifie. Son importance augmente dans l'usine. Il essaye d'étendre ses attributions, de fournir aux sala-

riés les moyens d'accroître leurs qualités professionnelles et d'augmenter leur bagage scientifique. Cette évolution disparut dans le bouleversement qui suivit la transformation des usines travaillant pour la défense nationale et qui amena de grandes perturbations dans les conditions du travail.

A ce moment, le gouvernement anglais, comprit que les conditions étaient complètement modifiées. Il vit que l'introduction des femmes dans les ateliers et les grosses agglomérations d'ouvriers rendaient la direction des industries particulièrement délicate. C'est pourquoi, il créa en 1915 le « Health of Munition workers' committee », qui fit des recommandations pour l'amélioration du sort des ouvriers, lesquelles furent rendues obligatoires par des « orders ». Les mesures que l'on préconisait étaient : examen et surveillance médicale des ouvriers, organisation de cantines, de réfectoires, de vestiaires, etc... Le ministère des munitions dont dépendait ce comité créa même un service : le welfare département qui, en collaboration avec le Home Office, devait surveiller l'application de toutes ces dispositions. Il conseilla aux industriels de nommer des employés spécialement chargés de surveiller l'application de ces mesures. Ces agents étaient appelés welfare superintendants. Ils devaient s'efforcer de rendre les ateliers propres et agréables et de voir si le travail convenait aux aptitudes des ouvriers. Ils étaient chargés d'organiser des cantines où les ouvriers pourraient se procurer des aliments à un prix raisonnable. L'organisation de vestiaires et la surveillance en ce qui concerne la bonne tenue dans les ateliers leur incombaient.

Des welfare superintendants ne furent pas créés dans

toutes les usines. Cependant beaucoup de patrons en instituèrent car, en 1918, on estimait qu'il en existait environ 600. Dans la période de prospérité qui a suivi la guerre, le nombre des welfare workers a plutôt augmenté. En même temps, la tendance que nous avions déjà signalée s'est révélée à nouveau. Les welfare workers tendent à devenir plus scientifiques et à étudier les aptitudes professionnelles de l'ouvrier ; ils se sont mis à envisager le travailleur dans ses rapports avec son occupation quotidienne. Leur but a été de mettre l'ouvrier à même de trouver dans son travail le maximum de satisfactions en lui procurant une occupation adaptée à ses aptitudes ou à ses goûts.

La fonction du travailleur social ainsi comprise, ne fut pas admise d'une façon unanime. En effet, on vit à cette époque une scission s'opérer parmi les travailleurs sociaux. A côté de la tendance scientifique dont nous venons d'exposer les caractères, nous voyons des welfare workers imbus des anciens principes défendre vigoureusement leurs idées. Cependant la majorité semblait plutôt portée vers les conceptions nouvelles, issues des principes américains (sans vouloir l'avouer) et cherchait à introduire ses méthodes dans l'industrie anglaise. Pour cela certains travailleurs sociaux allaient même jusqu'à renier leur ancien titre pour adopter celui plus scientifique de psychologue industriel. L'autre tendance groupait ceux qui voulaient rester fidèles aux vieux principes. Ceux-ci, quoique dénués de tout esprit de paternalisme, s'attachaient à l'idée de la famille industrielle et leurs attributions ne s'étaient guère modifiées depuis les temps héroïques des premiers welfare workers.

*
* *

Nous croyons qu'il serait intéressant d'exposer maintenant l'œuvre de certains de ces welfare workers de la vieille souche tels que nous avons pu les voir au travail ; et pour cela nous envisagerons quelques firmes anglaises où ils sont en fonction, et nous étudierons en même temps les œuvres sociales qu'ils dirigent.

Nous croyons devoir tout d'abord citer la manufacture de cacao Cadbury située tout à côté de Birmingham, car elle est, en Angleterre, le type de la grande firme développant perpétuellement ses œuvres sociales, mais toujours fidèle au vieux système. Ici, en effet, le welfare worker ne consent à s'occuper de l'ouvrier que lorsque celui-ci a fini son travail.

L'œuvre sociale la plus importante de cette grande compagnie est la cité de Bournville ; c'est une cité ouvrière fondée en 1879 par M. Georges Cadbury qui en resta propriétaire jusqu'en 1900, époque à laquelle il transféra tous ses droits à un groupe de « Trustees » qui eurent en même temps la charge de l'administration et de l'entretien. Dans l'acte de cession, M. Cadbury eut soin de stipuler ses conceptions et ses idées en ce qui concerne le développement de cette petite ville. Ce fut donc grâce à ses indications qu'elle prit un aspect aussi champêtre. Cette cité est considérée comme un modèle du genre. Elle occupe une superficie de 220 hectares dont 55 seulement sont construits. Les cottages sont isolés au milieu d'un jardin qui donne sur des rues de plus de 12 mètres ; chaque habitation comporte en général 6 pièces comprenant 2 salons, salle à manger, trois chambre à coucher et une cuisine, ainsi que les dépen-

dances ordinaires, salles de bains, etc... On trouve aussi, çà et là, des jardins publics et des terrains de récréation, ouverts à tous ceux qui désirent en profiter. Une seule grande maison fut construite, Saint-Georges'Court qui abrite un club féminin où peuvent loger les dames seules. Ce club organisé en société coopérative offre aux pensionnaires une chambre à coucher et une autre pièce servant de petit salon. D'autres bâtiments plus modestes contiennent des écoles primaires ou des ateliers d'apprentissage. Enfin, l'administration municipale est confiée au Conseil de la cité de Bournville qui est un corps élu par les habitants.

En ce qui concerne l'usine Cadbury proprement dite, on a coutume de dire que c'est une usine dans un jardin. En effet, les bâtiments sont entourés de verdure et bornés par d'opulents gazons qui rendent leurs abords gais et champêtres. Pour pouvoir vraiment créer cette « usine dans un jardin », M. Georges Cadbury n'hésita pas en 1879 à transplanter de Birmingham à Bournville l'usine et ses dépendances ; à cette époque, bien des gens crurent que cette transplantation entraînerait la chute de l'industrie. Deux chiffres suffisent pour démontrer que ces craintes étaient vaines : l'usine employait alors 230 ouvriers ; à l'heure actuelle, elle en occupe 11.000. Ce transport des ateliers à la campagne fut une opération très salubre pour les ouvriers, mais la jeunesse en profita surtout car elle put se développer ainsi plus normalement au grand air. La sollicitude de M. Cadbury pour la jeunesse a toujours été proverbiale ; l'éducation a été une de leurs œuvres favorites. Ainsi, ils obligent tous les ouvriers ayant normalement terminé leurs études, mais n'ayant pas atteint 18 ans,

à fréquenter l'école dite Day continuation School, où on leur offre une éducation postscolaire qui a pour principal but de former et de développer leur intelligence.

L'esprit dans lequel sont faites les classes est essentiellement britannique car si le personnel enseignant est fourni par les autorités locales, le genre d'enseignement est à la discrétion de l'industriel. C'est à dire qu'il peut imposer un enseignement soit professionnel, soit de formation générale. A Bournville, c'est cette dernière solution qui est adoptée ; en effet, la brochure sur l'éducation postscolaire la définit ainsi : « Les classes ont pour but de fournir une éducation libérale qui élargira l'esprit des élèves ». Le simple énoncé d'un certain nombre des matières montrera que cette éducation a surtout en vue la formation générale. En voici quelques-unes : Anglais, histoire, mathématiques, éducation physique, etc...

Lorsque le cycle des études est terminé, c'est-à-dire lorsque les ouvriers ont dépassé 18 ans, on essaye encore de prolonger les bienfaits de cette éducation, mais d'une façon différente ; en réunissant périodiquement les anciens élèves sous prétexte d'approfondir certaines questions. A chaque week end, les hommes par exemple se retrouvent dans une école publique du voisinage où ont lieu des conférences.

Il en existe aussi une autre plus technique appelée l'éducation préparatoire au travail ; elle est donnée pendant la première semaine après l'embauche. D'après ce système qui rappelle beaucoup celui employé en Amérique pour l'introduction de l'ouvrier au travail, au lieu de mettre les nouveaux venus directement à

leur machine dans l'atelier, on leur fait suivre une classe dite classe d'initiation où on leur explique succinctement les règlements de l'usine, l'organisation des ateliers, et où on leur enseigne des questions ayant rapport à l'industrie telles que : l'hygiène à l'usine, la santé, les règlements du travail, les dangers de l'industrie, etc... Enfin, pour compléter cet ensemble éducatif, nous trouvons toute une organisation qui peut donner aux jeunes gens la formation professionnelle qu'ils désirent.

L'organisation de tous ces cours, tant professionnels que généraux, exige une besogne matérielle importante qui est remplie par l'« Education Office ». Ce service surveille les absences et les progrès des élèves. Il place l'employé dans la classe qui lui convient le mieux sans que cela puisse gêner la marche des services. Cet « Office » a, par conséquent, un travail important de sélection et d'organisation à accomplir ; il le fait en collaboration avec le service social.

En principe, l'éducation physique fait partie, nous l'avons vu, du Day continuation school et, par conséquent, n'est plus obligatoire pour les ouvriers et ouvrières qui ont dépassé 18 ans ; mais la maison Cadbury organise des cours facultatifs d'éducation physique qui sont ouverts à tous ceux qui le désirent. Les sports sont aussi fort en honneur ; nous croyons qu'il est superflu d'entrer dans le détail de cette organisation, car nul n'ignore que la plupart des usines en Grande-Bretagne possèdent de nombreux clubs sportifs de Hockey, foot-ball, tennis, etc., etc...

Nous avons déjà dit que l'usine Cadbury était la plus célèbre de l'Angleterre pour ses œuvres sociales. Nous

avons vu qu'elle ne refusait aucun sacrifice pour améliorer le sort de ses ouvriers. Cependant, on chuchote parfois à travers le Royaume Uni que la direction, en organisant des œuvres sociales n'est pas exempte de tout esprit de paternalisme ou, du moins, on lui reproche de se servir de cette remarquable organisation comme d'un moyen de publicité.

Ce dernier grief, les adversaires du welfare le font à la plupart des industries qui appliquent ces principes. Ils disent que les institutitons sociales servent à améliorer le sort des ouvriers et, en même temps, les ventes de l'usine. Il est très difficile de savoir quelle part de vérité contient cette affirmation.

Nous voudrions examiner maintenant l'œuvre accomplie par un welfare worker qui semble dénué de tout esprit de paternalisme et de publicité. C'est encore un welfare worker « ancien modèle » qui travaille dans une usine de la banlieue londonnienne celle de la Compagnie Chiswick Polish. Le service social de cette maison est dirigé par un welfare worker ¹ qui est une femme. Une de ses principales occupations consiste à embaucher les ouvrières. Tous les matins, elle reçoit de 9 à 10 heures les candidates. Celles-ci remplissent une fiche sur laquelle elles inscrivent d'abord la situation qu'elles demandent, leur nom, leur adresse et une quantité de renseignements concernant leur précédent emploi, sa durée, les salaires gagnés, etc... La seconde partie de

1. On nomme en général welfare workers des hommes ou des femmes ayant acquis une éducation technique appropriée et membres du welfare worker institute dont nous parlerons plus loin.

la fiche est complétée par la directrice du service social, d'après l'interrogatoire de l'ouvrière. Les renseignements qu'elle peut ainsi obtenir ont trait à ses études, à sa famille, à son intelligence et à sa propreté. Au cours de cette entrevue, la directrice du welfare département lui remet une notice sur laquelle sont consignées toutes les recommandations concernant le travail ainsi que les institutions de welfare dont la jeune ouvrière pourra bénéficier. C'est une façon de la mettre au courant des détails de l'usine et de lui expliquer ce qu'est le club de jeunes filles ainsi que toutes les distractions qu'elle peut y trouver. Après l'interrogatoire, notre welfare worker ne manque pas de vanter à la jeune candidate les avantages de ces institutions car elles sont en grande partie son œuvre. L'embauche terminée, la directrice du welfare département confie à une de ses collaboratrices la jeune ouvrière pour l'introduire à son atelier ; cette personne viendra ensuite, pendant les premiers temps, souvent la visiter, l'encourager et lui donner tous conseils nécessaires. Nous avons déjà vu quels étaient les excellents effets psychologiques de cette pratique. Le welfare département est chargé aussi de surveiller la discipline et les absences. L'absence de plus d'un jour entraîne une visite à domicile. Enfin, une charge qui incombe à la directrice du welfare département, est celle de secrétaire du safety comité, qui a pour but, comme ceux que nous avons déjà étudiés en Amérique, de faire des suggestions pour éviter les accidents. Voici résumées d'une façon succincte, les diverses institutions que la directrice du welfare département de cette société nous a fort aimablement exposées, en nous faisant visiter ses lavabos, ses vestiaires, ses salles de bain, etc..

Dans la banlieue de Londres, on trouve d'autres maisons où le welfare département est semblable à celui dont nous venons de parler. Ce sont toujours des welfare workers fidèles aux anciens principes qui les dirigent. Il en est ainsi en ce qui concerne les organisations sociales des imprimeries Lamson et Paragon que nous avons pu visiter sous la complaisante conduite du welfare secretary. Dans cette maison, ce qu'il y a de plus curieux, est certainement le social institute. C'est un bâtiment séparé de l'usine où sont concentrées toutes les activités sociales de cette grande imprimerie. Le social institute est séparé de l'usine afin de bien montrer que les activités sociales doivent être distinctes du travail. D'autre part, et pour accentuer cette idée, celles-ci sont entièrement livrées à l'initiative des ouvriers. La direction a cependant nommé un welfare secretary, mais ce n'est qu'un gérant qui en principe, ne devrait être là que pour mettre à exécution les décisions prises par les ouvriers. En fait, il a su se rendre indispensable et c'est lui qui met tout en mouvement, en laissant aux ouvriers l'illusion qu'ils dirigent. A vrai dire, le rôle de ce welfare secretary est assez difficile à définir, car ses occupations « sociales » ne sont qu'une partie de ses attributions. Mais il est le vrai ressort moteur et préside au fonctionnement des œuvres. Sous son experte direction nous avons pu visiter le restaurant installé dans l'institut social. C'est une vaste pièce qui est, en même temps, salle des fêtes, et comporte une scène. Les tables autour desquelles s'installent les ouvriers pour prendre leurs repas sont à la place des fauteuils d'orchestre. « Au balcon », sont installés les contremaîtres qui prennent le « lunch » tout en surveillant leurs subordonnés.

Tout à côté de cette salle se trouve la cuisine aménagée de façon très moderne. L'idée qui a présidé à son organisation est celle de pouvoir servir les ouvriers le plus rapidement possible¹. Or, le lunch est servi en trois minutes. Il est vrai qu'il ne comporte que deux plats.

Cette salle, au moment des repas, présente une animation extraordinaire et les ouvriers, lorsque le service leur paraît trop lent, manifestent leur impatience en frottant leur couteau sur leur assiette, ce qui produit un bruit de crécelle qui met le comble à l'affolement des serveuses.

Le repas terminé, les jeunes filles d'un côté, les hommes d'un autre, s'en vont dans de vastes pièces dites chambres de repos. Là, ils trouvent des jeux de société ou des revues illustrées et occupent ainsi les quelques moments de loisir qu'on leur accorde avant la reprise du travail. Quelques ouvriers, au lieu de se diriger vers ces salles vont à la bibliothèque qui est une des institutions sociales dont les dirigeants de cette usine sont le plus fiers, car son origine est assez curieuse. Voici, en effet, comment elle fut fondée :

En Angleterre, quand un membre de la direction d'une entreprise vient à mourir, on organise une souscription pour lui élever un « mémorial ». C'est ce qui fut fait dans cette maison à la mort d'un directeur. Mais, la souscription terminée, on hésita beaucoup sur la façon de constituer ce mémorial. Quelqu'un proposa alors d'organiser une bibliothèque, et l'idée fut adoptée. Pour créer cette nouvelle œuvre, on investit une partie

1. En Angleterre, les restaurants vraiment « up to date » doivent servir très rapidement les repas.

du capital dans les dépenses matérielles ; l'autre fut placée afin de constituer des revenus pour l'entretien. Cette bibliothèque, réservée naturellement aux ouvriers, est entièrement gratuite et vraiment luxueuse ; d'excellents fauteuils attendent les lecteurs et des tapis épais sont là pour empêcher tout bruit.

Après nous avoir fait visiter toutes ces installations, le welfare secretary nous a complaisamment donné toutes les indications voulues sur les clubs sportifs ou sociaux qui se réunissent dans les locaux du « Social Institute ». Il nous a expliqué qu'ici, au lieu de trouver les associations multiples qui se rencontrent dans la plupart des usines, il en existe une seule dite « social and sport association » ouverte à tous moyennant le paiement de 2 pences par semaine.

En somme, ce qu'il y a de plus original dans cette organisation, c'est la création du social institute qui démontre l'attachement de cette maison au vieux système, d'après lequel on doit organiser en dehors de l'usine une vie sociale n'ayant aucun rapport avec le travail.

Le welfare secretary s'occupe aussi de la publication d'une revue mensuelle intitulée *Paragon way*. Nous y retrouvons l'exposé de toute l'activité sociale de la maison. Les exploits des sections sportives y sont commentés. Cette revue organise des concours de différentes sortes ; ainsi, dans un fascicule que nous avons eu en main, nous voyons exposé le résultat d'un concours de photographie organisé entre les employés de la maison, et les vues primées y sont reproduites. A la suite du résultat se trouve un article qui semble composé par

quelqu'un de très expert en l'art photographique où l'auteur critique les épreuves tant au point de vue artistique qu'au point de vue technique. Enfin, cette revue contient tout un programme de fêtes organisées par les ouvriers, qui auront pour but de subvenir aux besoins des œuvres sociales. Nous avons déjà noté, en effet, que la plupart de ces œuvres étaient livrées à l'initiative des ouvriers. Ce sont donc eux qui doivent soutenir les activités sociales. On ne peut reprocher à cette Compagnie d'organiser ses œuvres avec un esprit empreint de paternalisme. Sans doute, le welfare worker est l'animateur, mais la décision est réservée toujours aux ouvriers ; ils dictent les programmes des fêtes, et déterminent l'attribution des fonds. En résumé, deux caractères principaux dominent cette organisation. D'abord, l'activité sociale est indépendante du travail et, en second lieu, elle est confiée à l'initiative des ouvriers.

Dans une autre maison de Londres que nous avons pu visiter, un de ces caractères se manifeste aussi. C'est à la maison Bourne et Hollingworth qui est un des grands magasins d'Oxford Street. Nous avons parcouru cet établissement qui rappelle beaucoup les Magasins du Louvre de Paris et nous avons été à même d'apprécier tous les efforts qui ont été faits en vue du welfare. Alors que dans les grands magasins parisiens, l'hygiène et le bien-être des employés semblent des préoccupations secondaires, ici nous avons trouvé établies toutes les améliorations pouvant convenir au genre de travail des employées. Dans ces magasins, à chaque comptoir de petits sièges sont dissimulés dans des meubles et lorsqu'une jeune fille est inoccupée, elle tire sur un

anneau et fait apparaître une sorte de strapontin. La sensation d'étouffement que l'on éprouve en été dans nos magasins n'existe pas ici. Des bouches d'air placées dans certains endroits du plafond, envoient perpétuellement de l'air ozonisé dont la température est, paraît-il, réglée suivant la saison. Un peu partout sont disposées de petites armoires où l'on peut trouver le nécessaire d'urgence en cas d'accident. Enfin, à chaque étage, une chambre de repos est prête à recevoir une ouvrière momentanément indisposée. La direction a tenu à aménager des restaurants simples mais suffisants où les repas servis paraissent très copieux.

Jusqu'ici, nous n'avons exposé que les organisations de welfare se rapportant plus ou moins à l'amélioration des conditions du travail. Mais cette maison s'est surtout préoccupée du bien-être de ses ouvrières en ce qui concerne le logement. Le personnel est principalement composé de jeunes vendeuses venues de la province. Les directeurs qui, en l'absence d'un service social vraiment organisé, remplissent les fonctions d'un welfare secretary, ont estimé qu'il était nécessaire de les héberger et de leur offrir à un prix modique un confort très appréciable. Ils ont construit à cet effet, deux grands hôtels à proximité des magasins où ils peuvent loger la plupart de leurs vendeuses. Nous allons décrire maintenant les dispositions principales de ces immeubles que nous avons pu visiter et cela nous permettra, en même temps, d'indiquer comment cette maison peut offrir à ses employées des conditions de vie vraiment confortables.

Quand on entre dans ces hôtels, dès le vestibule, on a l'impression de pénétrer dans une luxueuse pension

de famille. Les salles que l'on visite ensuite ne font que fortifier cette impression. La bibliothèque, fort bien chauffée, et où d'excellents fauteuils de cuir sont disposés autour de petites tables couvertes de publications, vous conduit à une salle de bal. Dans cette dernière, très sobrement décorée, mais très vaste, les ouvrières prennent leurs ébats plusieurs fois par semaine. L'orchestre, qui se trouve sur une scène, est composé de divers instruments : violon, banjo, piano (demi queue), etc. A côté se trouve une petite pièce réservée aux directrices, mais ceci est tout à fait exceptionnel car, au point de vue de l'organisation matérielle de ces hôtels, il n'existe aucune distinction entre les membres du personnel. Au rez-de-chaussée se trouve la salle à manger qui est vaste, bien éclairée et bien aérée. Si l'on descend au sous-sol, on visite différentes installations « hydrothérapiques » : salles de bain, cuvettes pour le lavage des cheveux, buanderies où les employées peuvent venir laver leur linge, qu'elles portent ensuite à sécher dans des salles spécialement destinées à cet effet. Mais, en même temps qu'elle a voulu fournir tout le confort possible aux employées, la direction a cherché à leur éviter les dangers de la grande ville. Une discipline assez sévère est observée ; les jeunes filles ne peuvent sortir que deux fois par semaine jusqu'à une heure du matin ; les autres soirs, les portes sont fermées à dix heures. Cette sévérité peut paraître à des Français excessive et provenir de l'esprit de paternalisme ; cependant, en Angleterre, elle ne choque pas et découle du besoin qu'éprouvent les Anglais de maintenir un ordre social très rigoureux.

Il serait fastidieux d'énumérer une à une toutes les

facilités matérielles que les vendeuses des magasins Bourne et Hollingworth trouvent dans ces hôtels. Ajoutons seulement que les chambres sont simples mais grandes et bien aérées ; elles donnent toutes sur de vastes couloirs qui aboutissent à un grand escalier au milieu duquel se trouve un imposant ascenseur qui dessert tous les étages. Nous espérons, grâce à ces descriptions, avoir donné une idée aussi complète que possible de ce que peut être cette œuvre sociale.

Nous venons d'exposer rapidement l'activité de quelques welfare workers qui ne font que continuer leurs précurseurs. Nous avons vu, en effet, que, pour la plupart, ils s'attachaient au bien-être de l'ouvrier en dehors de l'atelier et ne se préoccupaient qu'accèssoirement de son travail et de ses aptitudes professionnelles. Cependant, il en existe, qui, tout en gardant les mêmes principes, ont voulu paraître plus modernes. C'est ainsi que nous avons été en rapport avec un welfare worker attaché à l'usine Peek Frean qui, bien qu'encore très imbu des vieux principes, a tendance à adopter les méthodes américaines. Cette évolution se constate déjà par le seul fait qu'il a pris le titre d'employment manager.

Cet « employment manager » est chargé de la plupart des attributions imparties aux welfare workers que nous venons d'étudier. Cependant, ici l'embauche et la surveillance de la main-d'œuvre sont plus complètes. L'employment département est chargé de l'embauche qui, comme partout ailleurs, consiste principalement en un interview. Mais, une fois que l'ouvrier est admis, on surveille sa production. Au bout d'un mois, en effet, le contremaître du nouvel ouvrier reçoit une fiche sur

laquelle il doit indiquer sa production et s'il estime qu'il peut faire des progrès, on lui demande en même temps des renseignements concernant sa conduite, son aptitude au travail, son assiduité, etc... Après six mois de présence, une autre feuille de renseignements est de nouveau envoyée au contremaître. Ainsi, les ouvriers sont surveillés en ce qui concerne leur production, leur assiduité et leur conduite. La discipline aussi est rigoureuse. Par exemple, une absence de plus de trois mois entraîne une enquête : on demande l'avis du service médical, du contremaître, et ensuite une décision est prise par l'employment manager qui, entre temps, a envoyé un de ses collaborateurs au domicile de l'ouvrier. En cas de départ d'un ouvrier, l'employment département poursuit une enquête pour en connaître les causes. Les renseignements obtenus sont soigneusement étudiés. Et si l'on constate que de nombreux départs sont provoqués par une mauvaise organisation des services, on s'efforce d'y remédier ¹.

Tous les renseignements que peuvent fournir les enquêtes poursuivies par l'employment département sont par lui centralisées. Ils servent ensuite à l'établissement de graphiques, qui permettent de connaître l'état de santé du personnel, la fréquence des accidents, etc. Grâce à certains de ces graphiques, on a pu introduire dans la répartition des heures de travail des innovations intéressantes. Ceux reproduisant la courbe des accidents montraient que ceux-ci étaient plus fréquents

1. Nous retrouvons ici un système à peu près semblable à celui employé en Amérique consistant à interroger les ouvriers quittant le travail pour remédier aux causes de labor turnover.

à certaines heures de la journée. Des arrêts dans le travail ayant été alors établis, on a pu constater que la moyenne des accidents baissait énormément.

Nous avons vu que la présence des ouvriers à l'usine était très étroitement surveillée, et que la discipline était sévère. Mais cette sévérité est facilement supportée par les ouvriers parce que les règles sont élaborées par le comité de l'usine (*works committee*). Nous n'étudierons pas ici son fonctionnement, nous y reviendrons en examinant les comités d'usine en Angleterre. Notons seulement que l'*employment manager* est secrétaire du *works committee*.

Différentes institutions sont encore gérées par l'*employment department*. Ce sont des cantines, des lavabos, des vestiaires.

Enfin, comme en Amérique, c'est encore lui qui organise les vacances pour le personnel et qui est seul investi du pouvoir de renvoyer les ouvriers.

Nous constatons donc que cet *employment department* cherche à copier les principes adoptés Outre-Atlantique ; cependant, remarquons que l'*employment manager* est plutôt un *welfare worker* car il s'occupe bien peu des rapports de l'ouvrier avec son travail. Il faut reconnaître néanmoins qu'il a su allier, à l'ancien système, quelques méthodes modernes. Ainsi, nous avons vu qu'il surveillait la production de l'ouvrier sans toutefois pousser la logique jusqu'au bout et lui fournir les moyens d'accroître ses qualités professionnelles. En Amérique, en effet, quand on veut que l'ouvrier produise, on lui donne tous les moyens de se développer au point de vue de sa profession. A l'usine Peek

Frean, il n'y a rien de semblable, on surveille simplement son rendement et c'est tout. Nous ne retrouvons pas d'organisation permettant une adaptation harmonieuse de l'ouvrier au travail ; autrement dit, il n'y a pas plus de sélection que de formation professionnelle, qui sont en Amérique parmi les principes essentiels de la réforme sociale.

CHAPITRE III

LE PSYCHOLOGUE INDUSTRIEL

L'Institut de psychologie industrielle : les enquêtes. — Le Medical Research Board : sa propagande.

Jusqu'à présent, en Angleterre, la sélection des ouvriers était une question qui préoccupait bien peu les industriels. Sans doute, l'abondance de la main-d'œuvre la rendait facilement interchangeable, et un ouvrier ne convenant pas était aisément remplacé. Cependant, la méthode des tests a aussi fait en Grande-Bretagne son apparition. A l'origine de ce mouvement, nous trouvons l'Institut de psychologie industrielle. Il fut, en effet, un des premiers à expérimenter en Angleterre cette méthode.

Cet institut, symptomatique de l'évolution nouvelle du welfare en Angleterre, est de date assez récente. Il fut fondé en 1918 par son directeur actuel, le D^r Myers, qui, auparavant dirigeait à Cambridge le laboratoire de psychologie. Ce dernier se décida à le fonder sur les instigations et avec le concours de M. Welch, directeur d'une importante firme industrielle qui était venu lui proposer d'appliquer ses expériences à la formation professionnelle et à la sélection des ouvriers.

Depuis longtemps, dans des conférences de propagande, le D^r Myers réclamait la fondation d'un Institut qui aurait pour mission de guider les ouvriers dans le choix de leur métier. C'est donc grâce à l'appui de M. Welch qui sut convaincre d'autres industriels,

que put être constitué une dotation qui permit à l'Institut de s'établir. Dès le début, il eut pour but d'améliorer le travail de l'ouvrier, en étudiant les mouvements et la fatigue ; il s'inspirait donc des principes de Taylor surtout en ce qui concerne l'étude des mouvements : le time study. Mais il s'en éloignait quand il déclarait, qu'il pouvait exister plusieurs méthodes de travail également bonnes. L'Institut répudiait le Taylorisme scientifique, qui prétend éliminer toute équation personnelle, en proclamant que tout ouvrier peut découvrir une méthode qui lui est propre.

En étudiant ainsi le travail, l'Institut est amené à envisager les conditions de ce travail, par exemple l'éclairage, la température, l'aération. Ces études sont faites sous forme d'enquêtes poursuivies par des membres de l'Institut qui ont une formation technique spéciale : ce sont les investigators, ou en français : enquêteurs. Mais le but final de ces travaux est une amélioration de la production.

Nous avons déjà vu, en effet, qu'en Amérique l'amélioration des conditions du travail produisait une augmentation de la production. Cependant ici, nous retrouvons une note originale qui fut négligée par les Américains. L'Institut de Psychologie industrielle, pour obtenir une amélioration de la production, étudie, à côté des conditions du travail, la fatigue, qu'il cherche autant que possible à éliminer. Nous sommes loin du Taylorisme qui, nous l'avons vu, peut devenir dangereux, parce qu'il néglige ce facteur.

Mais les études entreprises par cet Institut l'ont amené à reconnaître que la sélection des ouvriers était un moyen indirect d'éliminer la fatigue. Les enquêteurs

ont constaté que les ouvriers qui étaient aptes à tel genre de travail se fatiguaient moins que ceux qui n'avaient aucune aptitude. La sélection est devenue dès lors un des buts principaux de l'Institut. C'est pour cela qu'on charge les « investigators » de rechercher les tests qui dans telle industrie permettront de sélectionner les ouvriers. Ils doivent donc réunir certains éléments et étudier le genre de travail afin de découvrir le test ; une fois qu'ils l'ont déterminé, ils doivent éprouver sa qualité sur les ouvriers en fonction. Pour cela, un des enquêteurs choisit dans l'atelier les meilleurs ouvriers et leur fait subir le test.

Mais l'Institut utilise les tests d'une façon plus générale car il s'occupe de l'orientation professionnelle des enfants. Au sortir de ce qui correspond chez nous à l'école primaire, il en examine un certain nombre, environ 600 par an, et leur indique quelles sont leurs aptitudes. Pour compléter, au point de vue scientifique, ces études, l'Institut suit ces enfants dans la vie et compare leur réussite à celle de 600 autres enfants qui n'ont pas été examinés.

Mais, nous l'avons déjà dit, le travail principal de l'Institut est l'élimination de la fatigue, grâce aux enquêtes industrielles poursuivies par les enquêteurs. Ainsi, nous relevons dans le n° d'avril 1927, du *Journal of the national Institute of industrial psychology* le compte rendu d'une enquête que nous allons résumer à titre d'exemple.

Les inspecteurs qui en furent chargés étudièrent d'abord l'éclairage, car si d'après eux dans l'usine soumise à l'enquête, l'éclairage artificiel avait été bien compris, l'éclairage naturel était insuffisant. Les pla-

fonds et les murs, étant de couleur sombre, ne réfléchissaient pas, disaient-ils, suffisamment la lumière ; ils proposèrent de les faire blanchir. Le premier résultat, fut une économie de 15 à 20 minutes de lumière artificielle chaque jour. Continuant leur enquête, les investigators découvrirent qu'une perte de temps considérable dans la mise en train du travail avait lieu chaque jour. Une étude attentive démontra que l'ouvrier en général, ne parvenait jamais à mettre en train sa machine dans le temps voulu. Cela avait pour effet de réduire son gain dans de notables proportions. Aussi, dans son désir de rattraper le temps perdu, il se surmenait et faisait de nombreux « lours ». Le remède proposé fut la création d'un employé spécialement chargé de surveiller la mise en train et de voir si chaque ouvrier avait bien ce qui lui était nécessaire aussitôt qu'il en avait besoin.

Les enquêteurs constatèrent ensuite que la rapidité du travail était extrêmement différente suivant les individus. Ils attribuèrent ces différences à un manque d'entraînement de la part des ouvriers et à de mauvaises méthodes de travail. Ces méthodes défectueuses employées par les ouvriers étaient la cause de perte de temps et produisaient une fatigue supplémentaire. Pour remédier à cet inconvénient, les émissaires de l'Institut proposèrent d'organiser un apprentissage plus complet et de créer dans chaque atelier un « setter » autrement dit un instructeur qui donnerait des avis utiles aux ouvriers.

Enfin, les investigators firent adopter quelques modifications aux appareils, qui avaient pour but de rendre le travail plus facile et, par conséquent, moins fatigant. Ils conseillèrent d'installer auprès de l'ouvrier des

tablettes sur lesquelles il pourrait poser ses outils et non plus à terre comme il le faisait précédemment. Ils conseillèrent aussi de placer dans un endroit bien accessible une sorte de pigeonnier où les ouvriers pourraient trouver les outils qui leur étaient nécessaires sans courir tout l'atelier.

Les enquêteurs constatèrent aussi que les ouvriers étaient très à l'étroit et travaillaient d'une façon peu commode, les machines se trouvant parfois au milieu des passages. Ils conclurent qu'il fallait modifier leurs places dans les ateliers. Pour les enquêteurs, le problème était donc de permettre à l'ouvrier de travailler à son aise et, en même temps d'utiliser toute la place disponible. D'autres éléments venaient encore s'ajouter à ces données ; il fallait prévoir l'installation plus complète d'appareils protecteurs et envisager le problème de la succession des opérations.

Les délégués de l'Institut proposèrent une nouvelle dispositions des machines qui était si bien comprise qu'elle eut pour résultat, tout en donnant plus d'aisance au travailleur, de permettre une augmentation de personnel, qui s'élevait parfois jusqu'à 32 0/0. On put même ramener dans certains ateliers des ouvriers occupés au même travail et exilés ailleurs. De cette façon aussi la perte de temps, occasionnée par des allées et venues inutiles, fut largement réduite.

Voici enfin une amélioration qui eut incontestablement pour résultat de diminuer la fatigue des ouvriers. Ainsi dans l'atelier de polissage, les pièces à polir, extrêmement lourdes, devaient être placées sur un tabouret pour se trouver en face du tour. Ce travail, accompli par deux hommes, car il était nécessaire de retourner

la pièce plusieurs fois sur le tabouret, était extrêmement pénible et fatigant. Les enquêteurs proposèrent de surmonter le tabouret d'une sorte de poulie à laquelle serait suspendue la pièce qui devenait ainsi beaucoup plus facile à mouvoir.

D'après le compte rendu que nous venons de donner, on a pu se rendre compte combien ces études sont empiriques et tout à la fois pratiques. Nous avons pu constater que les moyens employés pour améliorer le travail ressemblaient beaucoup à des modifications techniques. Celles que nous avons exposées jusqu'ici paraissent de peu d'importance. Parfois cependant les enquêteurs proposent des améliorations techniques véritables, car, en étudiant la position de l'ouvrier à son travail, ils sont amenés à envisager la machine elle-même et à faire des découvertes. Souvent aussi, ils proposent d'autres améliorations qui ne paraissent avoir aucun rapport avec le travail, mais qui permettent d'augmenter « l'efficiency ». Ainsi, en réduisant par des moyens mécaniques le va et vient de ceux qui transportent des objets en cours de fabrication, ils augmentent la production en rendant le transport et le maniement plus rapides.

Mais les innovations que proposent les envoyés de l'Institut de Psychologie Industrielle ne s'arrêtent pas toujours au domaine technique. Souvent aussi le point de vue psychologique leur suggère d'heureuses modifications. Voici par exemple une autre enquête que nous avons relevée dans ce même journal de l'Institut. Celle-ci, menée pendant 7 mois, porta à son début sur les conditions matérielles du travail, c'est-à-dire l'éclairage, l'aération, le chauffage, etc... qui

furent fort améliorées. Mais les enquêteurs furent attirés par d'autres questions et apportèrent à l'organisation de l'usine quelques modifications vraiment originales. Par exemple, la durée de la journée de travail était de 9 h. 1/2 avec une semaine de cinq jours. Cette longue journée exigeait particulièrement des jeunes filles un effort considérable. Aussi l'étude individuelle du rendement amena les enquêteurs à constater une baisse de la production au milieu de la matinée et une autre, moins importante, dans l'après-midi. Ils découvrirent que la cause de ces arrêts était un « lunch » avalé rapidement et en fraude par les ouvrières, ce qui avait pour effet de troubler la discipline. Aussi, pour éviter ces inconvénients proposèrent-ils d'imposer un arrêt au personnel à 10 h. 45 et de permettre à ceux qui le désiraient d'aller à la cantine pour y absorber la tasse de thé traditionnelle et quelques menus aliments.

L'autre modification que proposèrent les envoyés de l'Institut et que la direction de cette usine adopta, est d'un ordre beaucoup plus élevé et dénote un état d'esprit nouveau. Ils proposèrent, en effet, d'organiser dans cette usine un système de représentation du personnel, qui devait avoir pour but de permettre aux employés d'apporter à la direction des suggestions en ce qui concernait les conditions du travail, l'« efficiency », la disposition des machines, des appareils, etc... car les enquêteurs estimaient avec juste raison (et du reste ceci n'est pas particulier à cette usine) que les ouvriers qui apportaient des suggestions à leurs contremaîtres étaient, en général, mal reçus et qu'après cela, ils n'osaient pas les porter plus haut. Souvent, en effet, les ouvriers n'osent pas porter leurs propositions aux

chefs de peur d'encourir l'animosité de leurs supérieurs immédiats. Pour éviter cet inconvénient, les enquêteurs pensaient qu'il fallait organiser un système de représentation qui permettrait aux ouvriers de discuter avec plaisir leurs propositions, s'ils avaient à les exposer devant un conseil mixte composé de représentants des ouvriers et de la direction.

On connaît déjà les arguments psychologiques en faveur des suggestions. En proposant l'organisation de ces comités, les investigators ne manquèrent pas d'en montrer les avantages. Ce plan de représentation avait donc pour but de permettre aux ouvriers de s'intéresser à la production de l'usine et, en même temps, de créer une collaboration plus étroite de la direction et du personnel.

On le voit, les méthodes de l'Institut sont multiples et bien éloignées de négliger les éléments psychologiques, elles aboutissent à une réorganisation pratique et rationnelle de l'usine.

Nous avons vu que les agents de l'Institut appelés « investigators » ou « psychologues », ont une formation technique très poussée qu'ils acquièrent à l'Institut. En se chargeant de la formation de ses investigators, l'Institut trouve là un moyen d'appliquer pratiquement les résultats des études scientifiques qu'il poursuit. C'est pour cela que l'enseignement technique que l'on fournit aux enquêteurs porte principalement sur l'étude de la fatigue et des mouvements.

Les principes de cet enseignement ont été exposés par le Dr Myers dans son livre : *Industrial psychology in Great Britain*. Il montre comment l'on doit d'abord étudier la contraction des muscles. Puis il fait une des-

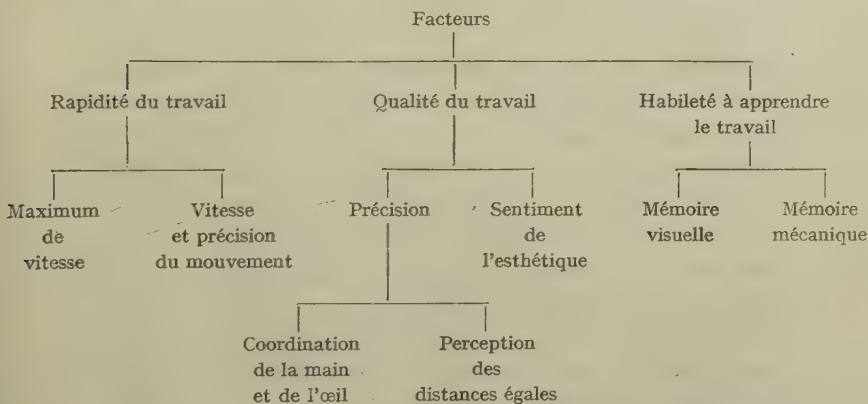
cription des études scientifiques entreprises sur la fatigue musculaire, et aborde aussi la question de la fatigue mentale et de ses remèdes. Mais le livre du Dr Myers n'est intéressant qu'au point de vue scientifique. L'éducation que l'on donne aux enquêteurs est beaucoup plus poussée.

Nous ne pouvons entrer ici dans tous les détails des cours qui sont exclusivement réservés aux futurs enquêteurs. Notons simplement que ceux-ci restent toujours les employés de l'Institut.

Ainsi, quand un industriel désire rénover ses méthodes, il s'adresse à l'Institut et lui demande d'envoyer quelqu'un pour faire une enquête. En somme, l'Institut reste un organisme autonome qui offre ses services pour un temps limité. De cette façon il garde son indépendance et peut diriger ses « investigators » comme il l'entend. Une des raisons qu'il met en avant pour sauvegarder son individualité est qu'un « psychologist » à la solde d'un patron négligerait souvent le point de vue scientifique pour s'attacher par trop exclusivement au rendement. Du reste, au point de vue pratique, cette formule est loin d'être mauvaise. La plupart des industries, en effet, ne sont pas assez importantes pour occuper perpétuellement un psychologue. L'entretien d'un pareil employé à demeure grèverait trop les frais généraux. Pour les industries qui ont besoin d'être réorganisées, une enquête menée pendant un certain temps permet d'obtenir des résultats pratiques très suffisants.

Prenons un exemple qui montrera bien qu'un psychologue à demeure serait un luxe que peut seule se payer une grosse industrie. Ainsi un patron possédant une industrie de moyenne importance désire sélec-

tionner son personnel et, pour cela, a besoin d'établir des tests. C'est une opération délicate ; mais, une fois qu'ils ont été établis, pour les appliquer il n'est plus nécessaire d'avoir recours à un spécialiste. Un employé quelconque saura le faire automatiquement. Par contre, le travail de celui qui doit établir ces tests requiert, nous l'avons vu, une formation technique très développée. Voici, d'après un rapport de l'Institut, comment on doit opérer. L'enquête que nous prenons comme exemple fut poursuivie dans une fabrique de chocolat. Le travail préliminaire consistait à déterminer les facteurs nécessaires à l'« efficiency » de chaque opération. On prit par exemple l'emballage, et on fit l'analyse de ce que pouvait comporter ce travail. Voici un tableau qui résume les « éléments ».



Ces éléments, ou « facteurs » une fois déterminés, il fallait établir des tests qui permettaient de mesurer ces qualités. Ici, l'esprit inventif de l'enquêteur fut mis à contribution, mais il put s'appuyer sur de nom-

breux précédents. Une fois les tests établis, on les proposa aux ouvriers empaqueteurs. Les résultats furent comparés à la production de chaque ouvrier et l'on s'aïda des données que l'on pouvait avoir sur leur habileté professionnelle. Le résultat de cette épreuve fut résumé en un tableau que nous reproduisons ci-dessous, indiquant le coefficient de comparaison

Les tests :	Coefficient 0/0	Erreur probable
Coordination de l'œil et de la main	59	± 07
Test de rapidité N° 1	49	± 09
— — N° 2.....	44	± 09
Imagination et mémoire visuelle	44	± 09
Substitution A	40	± 10
Perception des distances égales..	37	± 11
Mémoire.....	26	± 11

On le voit, le test d'intelligence générale ne figure pas dans ce tableau ; celui-ci ne résume, que des tests d'aptitude spéciale.

Les ouvriers mettent, en général, de la bonne volonté pour se soumettre à l'épreuve des tests. Mais il paraît qu'il n'en fut pas toujours ainsi. Les enquêteurs pronçaient les mots d'efficiency et d'organisation scientifique leur déplaisant fort les rendaient méfiants. Cela, à leurs yeux, sentait trop le Taylorisme. Les investigators, eurent tôt fait de prouver aux travailleurs que leurs méthodes étaient très différentes de celle de Taylor. Tout en reconnaissant qu'il y avait de mauvaises manières de travailler, ils proclamaient qu'il pouvait y avoir plusieurs méthodes également bonnes pour accomplir le même travail. Les résistances dimi-

nuèrent alors, car les reproches que l'on adresse au Taylorisme de rendre l'homme machine et de décourager toute initiative, ne peuvent plus s'appliquer aux méthodes de l'Institut. L'opposition des ouvriers a disparu et même ils coopèrent activement aux enquêtes en facilitant le travail des « investigators », ou en leur faisant des remarques ou des suggestions souvent fort efficaces.

L'attitude des ouvriers anglais vis-à-vis de ces enquêtes a été rendue favorable par le fait qu'une institution d'Etat s'est aussi occupée de semblables études. Nous voulons parler du Medical Research Council. A vrai dire, c'est plutôt l'Industrial Fatigue Research Board, constitué en 1918, qui poursuit des enquêtes comme celles de l'Institut de psychologie industrielle ayant pour but d'étudier des questions telles que : l'influence des heures de travail sur la fatigue et la production. Il s'applique aussi à « étudier systématiquement et scientifiquement les lois gouvernant l'emploi d'une façon hygiénique de l'esprit et du corps humain dans l'industrie ». Ainsi les recherches entreprises par l'Industrial fatigue Research Board ont pour but : 1^o Etudier le facteur humain dans l'industrie ; 2^o Essayer de faire comprendre à l'opinion publique l'importance de ces études. On le voit, les buts poursuivis par cet organisme d'Etat sont plutôt scientifiques et, en tout cas, purement désintéressés, car leurs enquêtes, à l'encontre de celles entreprises par l'Institut, ne sont ni rétribuées ni faites au profit de tel ou tel patron.

Les méthodes d'enquête sont de deux sortes. Les délégués du Board étudient une industrie déterminée où ils sont à peu près sûrs de faire des remarques qui

peuvent intéresser l'opinion publique ou bien ils choisissent des problèmes généraux qui concernent diverses industries. C'est en adoptant cette seconde méthode qu'ils ont envisagé de nombreuses questions d'ordre général telles que : les heures de travail et leur répartition, le facteur personnel dans l'accident du travail, l'aération, la durée moyenne de l'apprentissage dans différents métiers, etc...

Mais le Board pour mener à bien ces enquêtes qui, on le conçoit, sont très complexes, a réparti la charge du travail entre quatre comités, dont les titres montrent bien l'orientation scientifique des études entreprises. Ce sont, en effet, le comité de statistique, de physiologie du travail musculaire, de physiologie de la respiration et de psychologie industrielle. Chaque comité poursuit son enquête séparément puis, s'il y a lieu, celles-ci sont réunies pour la publication du rapport sur un point spécial. D'autre part, chaque année, le Board publie un compte rendu indiquant les lignes générales de son activité. Les résultats des enquêtes tels qu'ils sont indiqués par ces rapports, sont parfois fort appréciés par les industriels car ils permettent des applications pratiques. Par exemple, l'étude des heures de travail a amené bien des patrons à introduire dans leurs usines des périodes de repos pour réduire la fatigue et diminuer le nombre des accidents. On doit dire aussi, à la louange du Board, qu'il ne se désintéresse pas des applications pratiques qui peuvent être tirées des rapports qu'il publie. Du reste, lorsque dans l'un d'eux, les enquêteurs indiquent des constatations scientifiques, le plus souvent les palliatifs pratiques sont facilement déductibles, et du reste, les rédacteurs eux-

mêmes les indiquent rapidement. Quoiqu'il en soit, les rapports du Board sont plutôt abstraits.

Cette allure scientifique permet à beaucoup de patrons qui n'aiment guère les innovations de dire que ces rapports sont inapplicables car, disent-ils, « on ne peut y trouver aucune suggestion vraiment utilisable ». A la vérité, ce sont les industriels « conservatifs » qui parlent ainsi car les conclusions pratiques peuvent être aisément déduites.

La composition même des comités est une garantie contre la tendance que pourrait avoir le Board de conduire les recherches d'une façon par trop scientifique. Dans ces comités, en effet, à côté des membres du Board (les spécialistes), on trouve des personnes appartenant à l'industrie dans laquelle se fait l'enquête. Parmi eux il y a des représentants des organisations patronales ainsi que des représentants ouvriers. Ce comité est chargé de la surveillance de l'enquête et de la rédaction du rapport.

Il est difficile de mesurer d'une façon certaine les résultats obtenus par cette institution. Le Board est, en effet, un organisme de propagande qui cherche à créer un mouvement. Il espère que ses rapports arriveront à déterminer les industriels à changer leurs méthodes. Il conseille d'enquêter sur les causes de non production et voici une phrase extraite d'un rapport à l'adresse des industriels récalcitrants : « Si l'on faisait cela, même d'une façon superficielle, les résultats qu'on obtiendrait seraient tels qu'ils persuaderaient les plus *conservatifs* qu'il y a des possibilités insoupçonnées d'enquête dans toutes les catégories d'industrie ».

CHAPITRE IV

LES TENDANCES NOUVELLES

L'esprit de collaboration : les comités d'usine. — L'œuvre de Sir Alfred Mond, le copartnership. — L'attitude des Trade-Unions.

En Angleterre, comme en Amérique, la question de la production apparaît comme primordiale. Le mot *efficiency*, quoique n'ayant pas absolument le même sens, y est aussi très employé. N'est-ce pas du reste un Anglais, Adam Smith, qui découvrit la théorie de l'intérêt personnel. Quand on étudie les œuvres sociales, on remarque en effet, que cette préoccupation n'est pas absente, mais peut-on sincèrement le reprocher aux industriels.

Cependant, en Angleterre, comme en Amérique, nous retrouvons parmi certains chefs d'industrie un esprit nouveau. C'est ce que nous avons déjà appelé l'esprit de collaboration. Cet esprit, malgré tout, diffère de celui adopté dans le Nouveau-Monde. En Angleterre, tous les industriels qui sont favorables à l'esprit de collaboration, ont créé dans leur usine des organismes représentatifs appelés conseils d'usine.

On pourra objecter que le seul fait de créer des conseils d'usine ne prouve pas qu'il y ait chez un industriel un véritable désir d'entente car, en Amérique, le but des conseils d'usine semble en grande partie être de lutter contre les syndicats et, accessoirement de devenir un moyen de rapprochement entre patrons et ouvriers. Tout au contraire, en Angleterre, les conseils d'usine n'apparaissant pas sous ce jour mais bien

plutôt l'esprit de collaboration semble la raison d'être de leur institution. La maison Peek Frean qui a, part exemple chez elle tout un plan de représentation fort bien organisé, a entrepris de faire adhérer son personnel à des organisations syndicales. D'autre part, dans beaucoup d'établissements, les membres du personnel ne peuvent être élus dans les Comités que s'ils font partis d'un syndicat. Ceci montre bien que les patrons anglais ne veulent pas (ou ne peuvent pas) lutter contre les puissants Trade-Unions. A Bournville, les statuts du conseil d'usine reconnaissent qu'aucune décision ne peut être prise en contradiction avec les règlements et usages syndicaux. Les patrons admettant sans conteste les syndicats, le comité d'usine devient un moyen complémentaire d'entente et un puissant levier de rapprochement. Eminemment pratiques, les Anglais se sont rendu compte que les seuls comités qui avaient quelque force étaient ceux qui, sans collaborer étroitement avec les syndicats, ne s'opposaient pas à leur action. Ils ont compris que cette institution qui doit toujours aboutir à limiter plus ou moins l'action syndicale, ne pouvait dès l'abord s'opposer à elle.

Quelle que soit l'orientation future des comités, il faut noter qu'à l'heure actuelle ils ne veulent pas s'opposer aux syndicats. Du reste, l'origine du mouvement en faveur des comités en Angleterre, sortit d'une tentative d'arbitrage faite pour apaiser des grèves.

Cette idée d'arbitrage et d'entente se matérialisa en 1908 dans la création du Trade Board. Cet organisme fut créé par une loi qui prévoyait dans les industries où les salaires étaient « exceptionnellement » bas et dans lesquelles de *fortes organisations syndicales n'exis-*

taient pas, des comités mixtes de patrons et d'ouvriers comprenant aussi des fonctionnaires qui devaient fixer désormais le tarif minimum des salaires. Le premier comité fut celui du « Paper Box Trade Board ».

L'institution du Trade Board n'eut pas un grand succès. Du reste, en 1916, elle fut profondément modifiée par une nouvelle loi qui déclara qu'une simple décision du Ministre du Travail pouvait l'imposer à une industrie déterminée. Cette loi stipulait que le trade Board pouvait être imposé à une industrie où les salaires étaient « indûment » bas et non plus « exceptionnellement » bas. Cette concession à tendance socialiste fut faite sous la poussée d'événements nettement révolutionnaires qui se déroulèrent au cours des années 1916 et 1917.

C'est, en effet, en 1916 que se déclancha dans les provinces et surtout dans les chantiers de constructions navales un mouvement hostile à l'Etat et au patronat. Les chefs des Trade Unions à ce moment, semblaient avoir perdu tout contrôle et toute autorité, leurs injonctions n'étaient plus écoutées ; ils s'étaient déconsidérés aux yeux des ouvriers en acceptant de collaborer pour les constructions de guerre avec les membres du Gouvernement. La direction du mouvement était en fait passée à des conseils d'ouvriers organisés spontanément au sein même des usines. Un mouvement aussi révolutionnaire, dans un pays très conservateur, où les troupes ouvrières n'avaient jusqu'alors jamais osé enfreindre les ordres des organisations syndicales, effraya fort les patrons. C'est pourquoi certains industriels se concertèrent avec les chefs des Trade Unions pour créer un organisme de conciliation et d'arbitrage.

Le Gouvernement aussi déploya le maximum d'activité politique pour arriver à tirer le meilleur parti possible de la situation.

Les modifications que le Gouvernement par la loi de 1916, avait apportées au Trade Board, pour tenter d'apaiser ces mouvements révolutionnaires, ne satisfirent naturellement ni les patrons ni les agitateurs ; du reste, cet organisme ne pouvait être qu'une expérience très limitée. On chercha une formule nouvelle qui pouvait être une transaction pour les deux parties. C'est de cette transaction que naquirent les fameux Whitley councils.

Ces Whitley councils étaient eux aussi des organismes de conciliation et d'arbitrage qui avaient pour but de remplacer le Trade Board. Ils avaient la prétention d'être une solution d'ensemble permettant de résoudre la question d'une façon générale. C'est pourquoi, dès leur apparition, ils provoquèrent un grand mouvement de curiosité. Aussi, les rapports de la Commission Whitley, du nom de son président, eurent-ils beaucoup de succès.

Cette Commission rédigea plusieurs rapports résumant ses travaux. Les premiers distinguaient trois catégories d'industrie. Dans la première se trouvaient les industries fortement organisées tant au point de vue patronal qu'au point de vue ouvrier. La seconde groupait les industries dont l'organisation était insuffisante et les Trade Unions peu importants. Quant à la troisième catégorie, elle était formée par les industries complètement inorganisées.

Les rapports Whitley proposèrent diverses solutions dont nous rapporterons la principale qui résume toutes

les autres. Elle proposait d'instituer des conseils industriels mixtes et permanents, pour procéder à des négociations amiables en ce qui concerne le taux des salaires, les conditions du travail, etc. L'organisation proprement dite comportait un conseil supérieur dans chaque industrie appelé Joint Industrial Council, puis un réseau de comités de districts, et enfin des conseils locaux du travail. Les rédacteurs du rapport eurent bien soin de montrer que cette organisation n'était nullement dirigée contre les Trade Unions, en imposant aux membres des comités nationaux et des comités de district l'obligation d'appartenir au syndicat. Cette obligation n'existait pas cependant pour les membres des conseils locaux du travail. Une lacune de cette organisation avait été d'omettre la création d'un parlement national qui aurait coordonné le travail des conseils nationaux.

Les rapports Whitley eurent quelques essais d'application. Dans les chemins de fer en particulier, on créa une organisation vraiment complète, en instituant des comités mixtes de réseau à trois degrés. Dans quelques autres industries, on vit s'organiser aussi des conseils nationaux ; le plus célèbre fut celui de la poterie, qui assez actif, eut quelques initiatives ; par exemple, il désigna parmi ses membres, quelques personnes qui devaient former un comité de recherches. Ce dernier fit des suggestions au Ministre de l'Intérieur et proposa un examen médical approfondi pour ceux qui entraient dans l'industrie. Le mouvement provoqué par le rapport Whitley entraîna la création de comités de district s'occupant surtout de gérer les institutions du welfare.

Les conseils locaux ou *works committees*, furent les plus nombreux, mais à vrai dire, il en existait déjà bien avant la création de la Commission Whitley. En particulier une grande Compagnie Ecossaise, dès 1900, avait un comité d'usine lequel dirigeait et contrôlait une Société de Secours Mutuels et d'autres organisations sociales. Depuis longtemps aussi des comités sportifs dirigeaient les clubs athlétiques ; on cite une usine dans le Midlands qui, dès 1896, avait de semblables clubs dirigés par des comités élus.

Avec l'apparition des *welfare workers*, les comités d'usine se développèrent aussi. Les travailleurs sociaux qui en étaient le plus souvent les secrétaires, ont cherché à encourager leur formation. Ils ont toujours pensé que c'était une bonne méthode de confier à ces comités la surveillance des œuvres sociales et de leur permettre de donner leur avis sur les conditions du travail.

Ce sont en effet, ces dernières attributions qui sont les plus développées et certainement les plus utiles. A l'origine, nous l'avons vu, les comités s'occupaient surtout des activités sociales. Maintenant les questions qu'on leur soumet sont multiples. Voici d'après Mr. Renold ¹ quelques-unes de leurs attributions actuelles : ils s'occupent de la surveillance des salaires (fixation du tarif aux pièces), de l'application des règlements spéciaux tels que maintien des conditions syndicales, nombre des apprentis, heures de travail, etc... Ils ont à connaître aussi des plaintes formulées par les ouvriers soit qu'elles aient pour objet une protestation contre

1. RENOLD, *Workshop committees*. Londres, Pitman and Sons, 1921.

un contremaître, ou une erreur dans le payement du tarif ; ainsi érigés en tribunaux, ils jugent des renvois et surveillent l'application des règlements généraux dans l'usine, par exemple : défense de fumer, propreté, entretien des machines, etc... Les comités ont ainsi la haute main sur la discipline. En Angleterre, en effet, dès qu'un de ceux-ci est institué dans une usine, on le charge de la surveillance du safety et de tout ce qui concerne la protection contre les accidents. Or, nous l'avons vu, en ce qui concerne la protection des accidents, surveiller la discipline est une question importante. Les attributions que l'on confie ensuite aux comités nouveaux-nés sont la gestion des cantines, la surveillance de l'hygiène et de tous les services du welfare. Mais ceux-ci sont le plus souvent composés d'ouvriers et ne sont que des sous-comités sortis du sein du comité d'usine.

Cette énumération de leurs attributions peut paraître un peu sèche, nous croyons devoir l'illustrer par un exemple qui montrera bien leur fonctionnement. Pour cela, nous étudierons d'abord l'organisation du conseil d'usine de la maison Peek Frean et Co, puis nous verrons comment il fonctionne réellement.

Les attributions sont assez nombreuses ; voici les principales : il s'occupe de la discipline et, par conséquent, de l'application des règlements d'usine, ainsi que de la distribution des heures de travail et de la surveillance des conditions du travail. Les méthodes de paiement des salaires sont soumises à son contrôle. Il juge des plaintes émanant des ouvriers, s'occupe des vacances et s'intéresse à tout ce qui a rapport au safety. L'embauche et l'apprentissage sont naturellement parmi ses

attributions les plus importantes. Les suggestions lui sont toujours soumises et il décide si des quêtes peuvent être autorisées parmi le personnel. On le voit, les attributions de ce comité sont très complètes et très étendues, ce qui exige du reste une organisation très forte que nous allons étudier maintenant.

Le comité d'usine, ou works committee est composé de représentants de chaque atelier. La direction est représentée par 4 membres dont l'employment manager. L'assiduité des membres est très sévèrement contrôlée ; si l'un d'eux est absent à plus de deux séances consécutives, le secrétaire signale le fait au président et, sauf certains cas prévus (maladies, etc...) ce dernier déclare le siège vacant. Des élections doivent avoir lieu dans les quinze jours.

Les élections des représentants ouvriers sont faites chaque année au mois de janvier. Pour être élu, il faut avoir fait acte de candidature. La procédure électorale est assez originale ; elle est confiée au « returning officer » chargé de distribuer à chacun un bulletin de vote dans l'atelier. Il passe ensuite en portant l'urne et s'assure que l'électeur n'y introduit qu'un seul bulletin. Si le « returning officer » estime qu'un incident doit entraîner la nullité de l'élection, il avertit les candidats et décide souverainement de l'annulation.

Ces élections ont pour but de désigner les représentants ouvriers qui doivent siéger au works committee. A côté de ce comité, il en existe un autre ; le joint council, qui est formé de représentants de la direction et d'un nombre égal de représentants du personnel. Ce dernier comité examine les propositions émanant

des works committees et donne son avis. La direction, en certaines matières, le consulte directement.

Comme on peut s'en rendre compte, les comités dans cette usine ne sont pas organisés d'une façon aussi systématique et complète que le sont la plupart de ceux qui existent en Amérique. L'organisation apparaît ici comme beaucoup plus empirique. Mais, si elle est moins scientifique, et moins hiérarchisée, elle est peut-être plus efficace. Les comptes rendus des séances montrent en tout cas que les représentants ouvrier prennent leur rôle très au sérieux.

Nous voudrions maintenant donner l'exemple dont nous parlions plus haut en rapportant le compte-rendu d'une délibération du works committee de l'usine Peek Frean tenue dans des circonstances particulièrement tragiques pour les ouvriers. Cette réunion avait pour objet de discuter une note de la direction annonçant une réduction dans les heures de travail et envisageant subsidiairement le licenciement d'une partie du personnel. Nous allons voir que les représentants ouvriers ont fait preuve d'un esprit de modération et de conciliation vraiment remarquable. Dans la plupart des délibérations de ce genre, on constate en effet, de la part des représentants un désir constant d'entente. Nous allons voir ici aussi ce désir se manifester. Le compte rendu de cette délibération du 3 novembre 1922 rapportée tout au long dans le journal d'usine de la maison Peek Frean, débute par le discours du président mettant les représentants au fait de la question et se terminant ainsi : « Nous sommes réunis pour recevoir un exposé du directeur, je vais donc demander à Mr N... (représentant de la direction) de nous en donner lec-

ture... » Celui-ci expose brièvement qu'après la dernière diminution opérée dans le personnel et grâce à l'approche de Noël, on pouvait espérer que toute la production serait absorbée. Puis, après avoir montré que ces espérances ne s'étaient pas réalisées pour des raisons économiques et politiques, il ajouta que les directeurs étaient obligés de proposer une réduction des journées de travail qui permettrait d'organiser ultérieurement le licenciement d'une partie du personnel. Après avoir relaté comment la direction envisageait l'organisation de ce licenciement (renvoi en premier lieu des ouvriers non qualifiés, puis des derniers entrés au service de la Compagnie, etc...), il ajouta : « S'il y a des questions que les membres désirent me poser, je serai heureux de leur répondre ».

Quelques délégués posèrent donc un certain nombre de questions que nous croyons devoir rapporter ici, car elles permettent de juger de l'esprit de modération des représentants ; cet esprit fut du reste récompensé par la complaisance avec laquelle les délégués de la direction répondirent. Voici quelle fut la première question : « Puis-je demander, Monsieur le Président, en quelle mesure cette décision affectera les ateliers d'expédition. » Le représentant de la direction répond alors que « les ateliers d'expédition devant se régler sur la production de l'usine, cette réduction obligera les ouvriers de ces ateliers à rentrer tous les jours un peu plus tôt chez eux ».

Quelques délégués se lèvent ensuite pour faire remarquer qu'après la modification opérée dans le personnel six semaines auparavant, ils estiment que ce n'est pas le moment d'en effectuer une autre.

Rompant avec ces jérémiades, une déléguée demande quel sera le pourcentage du licenciement. Le représentant de la direction lui répond que la question est embarrassante car, dit-il, « j'ai déjà spécifié que les renvois s'opéreraient sur les bases précédemment établies eu égard au plus court service des travailleurs non qualifiés. A première vue, ajoute-t-il, cela comporte un renvoi de 60 hommes et d'un nombre égal de jeunes filles occupés dans les chambres d'emballage ».

Puis un nouveau membre se lève pour proposer une résolution à l'assemblée. Celui-ci déclare que ceux qu'il représente connaissent le lamentable état des affaires, mais qu'ils préfèrent partager l'infortune commune et demandent si la solution suivante ne pourrait pas être envisagée : fermeture complète de l'usine un jour par semaine. Ce délégué propose donc que cette solution constitue le texte de la résolution à adresser à la direction. Le représentant de la direction répond que l'on a déjà envisagé la question, mais, ajoute-t-il, « si le works committee adopte une pareille résolution, il est certain que les directeurs la prendraient en considération ». La résolution est finalement rédigée ainsi : « Les directeurs sont priés d'examiner à nouveau leur décision de réduire la production en faisant une diminution dans les heures de travail au lieu d'une réduction dans le personnel ». Puis, reprenant le fil de la discussion, certains représentants demandent dans quelles proportions seraient affectés leurs ateliers respectifs. Ce qui les inquiète, c'est la façon dont seraient opérées ces rétrogradations, car par suite des départs, certains ouvriers vont être obligés de passer dans un grade inférieur. Cette discussion technique continue indéfiniment.

Enfin, lorsque ces questions paraissent épuisées, le président met la résolution aux voix ; une fois adoptée, il la remet au secrétaire, le chargeant de la faire parvenir aux directeurs et de réunir le comité une fois la réponse parvenue.

Cette réponse ne se fit pas attendre, car le 7 novembre le works committee était réuni. C'est le secrétaire qui en fit la lecture ainsi qu'il suit : « J'ai reçu voire estimée du 4 courant contenant copie d'une résolution adoptée par le works committee durant le meeting du 3, laquelle copie fut examinée au conseil des directeurs ce matin. Mes directeurs ont pris note de la résolution et regrettent d'être dans l'impossibilité de modifier leur décision ». Le président du works committee ajouta : « Nous ne pouvons rien faire de plus devant cette décision » et leva la séance.

Il a pu paraître quelque peu oiseux d'avoir exposé si longuement une délibération d'un works committee. Cependant nous croyons qu'il n'a pas été inutile de faire ressortir, même au prix de quelques longueurs, l'esprit de ces assemblées. On saisit mieux leur raison d'être, on voit l'avantage que la direction peut en tirer. Nous avons déjà dit en effet, en étudiant cette institution aux Etats-Unis, que c'était un canal qui permettait à la direction de causer calmement avec les ouvriers et de se faire plus aisément comprendre d'eux. Nous saisissons dans cet exemple comment cette dernière a pu tranquillement faire accepter aux ouvriers cette chose si grave (le licenciement d'une partie du personnel) sans provoquer trop de révolte ou de mécontentement.

Une discussion sur un même sujet au sein d'un syndicat serait rapidement devenue orageuse et mena-

gante pour le patron. Que de « bobards » et de fausses nouvelles y auraient été débités. Que de grèves ont ainsi été déclanchées. Certes, nous avons déjà montré que le comité d'usine ne peut remplacer le syndicat mais, dans un cas comme celui-ci où la grande majorité des ouvriers y est affiliée, le comité d'usine a un rôle très efficace d'informateur.

Si ces comités représentent pour la direction un avantage évident, les ouvriers en profitent aussi. Tout d'abord, étant mieux informés, ils ne décident plus des grèves à la légère, qui risquent d'échouer. Mais souvent, et nous l'avons déjà noté, en étudiant l'Amérique, l'origine de la grève est un excès de pouvoir ; or, ici aussi les plaintes sont jugées par le comité. Les discussions des délégués suffisent parfois à apaiser les rancunes du personnel, ils savent que ceux-ci bataillent pour eux, cela leur suffit.

En résumé, en Angleterre, le comité ne supplantant pas jusqu'à maintenant le syndicat est vraiment efficace. En tous cas, le reproche que l'on adresse aux comités américains ne peut s'appliquer ; ils n'ont pas supplanté les syndicats et n'ont pas isolé l'ouvrier en face du patron. Ainsi, en Grande-Bretagne, ces deux institutions ne sont pas antagonistes, elles arrivent fort bien à se compléter. C'est pour cela que les comités d'usine se développent rapidement. Cette floraison qui caractérise l'esprit de collaboration vient d'être récemment amplifié et consacré par une formation très importante, qui constitue en même temps une tentative fort intéressante, qui fit quelque bruit au Royaume Uni. Nous voulons parler de l'œuvre de Sir Alfred Mond à l'« Impérial Chemical Industries ».

Cette grande société a fait le trust en Angleterre des industries chimiques. Le président Sir Alfred Mond en organisant cette grande affaire a voulu en même temps développer une politique du travail assez originale. Pour cela, il a créé un bureau central du travail chargé de toutes les questions ouvrières, qui étudie les salaires, négocie avec les T. U., etc.

D'après la nouvelle politique du travail que Sir Alfred Mond veut inaugurer dans cette vaste affaire, il organise en premier lieu, les works councils. Cette organisation comprend trois degrés. Le premier échelon est composé par les local works councils fonctionnant dans chaque usine et comprenant un nombre égal de représentants élus par les ouvriers et nommés par la direction, qui ont pour programme la plupart des questions en général soumises à de semblables comités. Cependant, leur rôle d'informateur est très bien compris ; à chaque réunion on donne des précisions sur la production de l'usine, sur le programme du travail et sur d'autres questions générales. Ces informations sont ensuite répandues par les délégués parmi leurs camarades et la direction compte beaucoup sur cet excellent moyen psychologique.

Le second échelon est formé par les général works councils dont la composition est à peu près semblable sauf que les représentants ouvriers sont désignés par les local works councils. Ces général works councils représentent les sociétés fondues dans le grand Trust. Enfin, au troisième degré, nous trouvons le Central works council, dont les membres sont nommés par les général works councils, et qui se réunit périodiquement sous la présidence de Sir Alfred Mond. Ce plan

de représentation est assez original à cause de son envergure. Voici comment Sir Alfred Mond comprend son utilité : « Ainsi on a créé un lien direct entre la tête de la Compagnie et les ouvriers, grâce à une organisation bien appropriée. Voici une nouvelle et hardie expérience que nous tentons. Nous essayons de surmonter les difficultés que rencontrent ceux qui sont à la tête de vastes affaires comme celle-ci pour garder le contact avec les représentants des ouvriers et, afin de leur offrir une occasion de discuter nos idées et pour nous donner aussi un moyen d'exposer nos problèmes ». Ces comités sont donc bien, puisque le président insiste sur ce point, un moyen d'information réciproque. Ils seront complétés par une revue d'usine qui saura diffuser parmi le personnel les questions débattues dans leurs réunions.

Sir Alfred Mond pêche probablement par excès d'orgueil lorsqu'il dit : « Voici une nouvelle et hardie expérience... » Cependant, tout en reconnaissant qu'il a des idées originales, ajoutons, nous l'avons vu, que l'expérience des comités d'usine a déjà été faite. Mais le statut du personnel qu'il organise dans ce trust est bien digne de retenir l'attention. Il a, en effet, pour but de fournir aux meilleurs ouvriers un avancement certain et, en même temps, plus de sécurité dans leur emploi. Annuellement on établit une liste des hommes ayant plus de cinq ans de service et dignes d'être promus à un grade supérieur. Les nominations sont ensuite faites par le conseil des directeurs. Les ouvriers nommés, entre autres avantages, reçoivent un salaire hebdomadaire au lieu d'un salaire horaire.

A côté de ce statut du personnel, sir Alfred Mond organise un plan permettant aux ouvriers d'acheter

des actions de capital de cette société. Dans l'exposé qu'il fit à Nobel House le 7 octobre 1927, il indiquait que des plans semblables étaient établis en Amérique et, ajoutait-il : « c'est la raison pour laquelle je crois qu'ils (les Américains) ont moins de mécontentement et de grèves que nous ». Donc, les ouvriers de l'Impérial Chemical peuvent quand ils le désirent acheter des actions à un taux de $2/6$ ¹ inférieur au cours. D'autre part, pour les encourager, on distribue gratuitement des actions ainsi qu'il suit : 1^o aux ouvriers gagnant moins de 200 livres par an, pour 4 actions achetées on leur en délivre gratuitement une ; 2^o aux ouvriers gagnant de 200 à 500 livres, on délivre une action pour cinq achetées et ainsi de suite. On doit remarquer qu'ici, à l'encontre de ce qui se fait en général, la Compagnie n'impose aucune restriction en ce qui concerne la vente de ces actions à son personnel ; elle lui interdit seulement de spéculer, la sanction en ce cas serait la suppression d'autres distributions gratuites. Sir Alfred Mond a remplacé par ce système de distribution d'actions au personnel tous les plans de Copartnership qui existaient dans les différentes filiales absorbées par le Trust. Puisque nous citons cette institution : la Copartnership, nous croyons qu'il serait intéressant de l'étudier car elle caractérise bien l'esprit de collaboration.

La Copartnership ² est un système dérivé de la par-

1. 2 Shilling 6 pence.

2. A première vue la copartnership ne semble pas rentrer dans les cadres d'une étude consacrée à l'ingénieur social. Mais estimant que les fonctions de ce dernier ont pour but de provoquer le rapprochement entre patrons et ouvriers, et la copartnership aboutissant au même résultat, il nous a paru que celle-ci pouvait trouver place dans ce travail.

ticipation aux bénéfices. Mais, alors que dans celle-ci on verse immédiatement à l'ouvrier la part du profit qui lui revient, dans l'autre, au contraire, on la conserve pour acheter des actions de capital et on accorde en même temps à l'ouvrier une part de représentation dans la direction de l'usine. Ce système a donc pour but de faire participer l'ouvrier au profit et à la direction de l'entreprise. Voici du reste comment les Anglais envisagent la Copartnership. « Le principe est que chaque ouvrier devienne un associé dans l'affaire où il travaille. Une pareille association confère le droit de participer à la prospérité et au profit et d'être amené à la connaissance des opérations et des progrès de l'affaire ».

Cet exposé peut paraître quelque peu abstrait, aussi nous croyons devoir le compléter en résumant l'organisation d'un plan de Copartnership très connu en Angleterre : celui de la South Metropolitan Gaz Co, tel qu'a bien voulu nous l'expliquer de vive voix un des directeurs de cette Compagnie.

L'origine de ce plan date de 1889, où après une grève importante, le président de cette Société eut l'idée d'organiser parmi son personnel la participation aux bénéfices. C'était à cette époque un pourcentage sur le prix des salaires qui s'élevait et s'abaissait proportionnellement au prix de vente du gaz. Ce plan fut modifié en 1894 et, dès lors, une moitié seulement du boni revenant aux ouvriers était payable en numéraire, l'autre était réservée à l'achat d'actions ordinaires de la Compagnie.

En 1920, les statuts de ce plan furent incorporés à un acte du Parlement obtenu par la Compagnie qui décidait entre autres choses que les profits après due

rémunération du capital seraient divisés dans la proportion suivante : $\frac{3}{4}$ aux consommateurs au moyen de diminutions dans le prix du gaz et le $\frac{1}{4}$ qui restait devait être réparti également entre le capital et le travail. C'est ce dernier mode de répartition, décidé par l'acte de 1920, qui préside à l'organisation actuelle du plan de Copartnership. Donc maintenant, la part réservée au capital lui est attribuée au moyen d'une augmentation des dividendes et celle réservée aux employés doit être répartie entre eux suivant un pourcentage uniforme sur leurs salaires. Tous les ouvriers ne bénéficient pas de la répartition de ce pourcentage, ce sont ceux seulement qui sont copartners, c'est-à-dire ceux qui ont signé un contrat aux termes duquel ils s'engagent à travailler pour un certain nombre de mois à la Compagnie. Mais le pourcentage attribué aux ouvriers, de même que la part supplémentaire réservée au capital, varie d'une façon inversement proportionnelle au prix du gaz, c'est-à-dire qu'il augmente quand le prix de vente du gaz baisse. C'est ce que les Anglais ont appelé « l'échelle glissante » ; on se rend compte que ce système est très profitable aux consommateurs car l'intérêt de la Compagnie est de fournir du gaz par des moyens de production très économiques. La partie du bénéfice qui est réservée aux ouvriers est divisée en deux parts, l'une est destinée à l'achat d'actions pour les ouvriers, l'autre est répartie comme pourcentage sur les salaires payés immédiatement.

Quant à la représentation des ouvriers au sein de la Direction, voici comment elle s'opère. Les ouvriers porteurs d'actions ou ceux ayant simplement adhéré au plan de répartition se réunissent pour élire trois

ouvriers qui seront leurs représentants au conseil des directeurs. Un de ceux-ci doit être ce que les Anglais appellent un officier salarié et les deux autres sont des ouvriers simplement payés à la semaine. Pour être élu ouvrier directeur, il faut être au service de la Compagnie depuis quatorze ans et posséder un certain capital en actions.

Mais ce système de représentation est complété par l'existence d'un copartnership committee. C'est un comité semblable à tous ceux que nous avons déjà étudiés et qui est élu par les ouvriers copartners d'où son nom. Ce comité se réunit au moins une fois par mois ; cette réunion est elle même précédée d'un meeting des ouvriers où ils discutent les questions qui doivent être soumises au comité ; à ce meeting, aucun représentant de la direction n'assiste. Le rôle du comité, comme nous l'a bien montré le directeur, doit être celui d'un canal d'information ; grâce auquel les ouvriers peuvent exposer leurs ennuis, leurs difficultés et leurs plaintes. Celles-ci y sont jugées et les suggestions étudiées ; le taux des salaires y est aussi discuté. Ce comité administre en outre toutes les organisations du welfare de cette Compagnie telles que caisses de prévoyance, sections sportives, etc... Voici donc comment le plan de copartnership est organisé à la South Metropolitan Gaz Co. On donne en général cet exemple comme plan type de copartnership.

Cette institution cependant a soulevé dans les milieux socialistes d'assez vives critiques. A ce sujet notamment Mr Pease, président de la Fabian Society a écrit une brochure que nous voudrions analyser ici, où il critique vivement ce système. Il intitule son opuscule : *Profit*

sharing and Copartnership. Une fraude et une banque-route. C'est une critique très fine de ces institutions qui permet en même temps de comprendre l'attitude des partis avancés en face de ces efforts faits par le patronat.

Dans cet opuscule, Mr Pease expose tout d'abord les divers systèmes qui ont été essayés pour améliorer le sort des ouvriers. Il cite Robert Owen, les socialistes chrétiens Kingsley et Ludlow, mais lui-même apprécie ainsi leurs idées : « Leurs intentions étaient excellentes, ils échouèrent parce qu'ils ne virent pas que le capitaliste directeur d'industrie remplissait une fonction nécessaire ». Puis, ayant constaté que l'Association coopérative de production avait échoué aussi, cet auteur voit comme forme nouvelle la participation aux bénéfices. Voici comment il critique cette institution. « Il semble dit-il que ce système soit bon parce que l'ouvrier participe au profit mais le motif qui pousse le patron est-il toujours louable ? car « partager les profits avec les ouvriers, c'est obtenir d'eux qu'ils produisent des profits additionnels qui feront plus que couvrir leur part ». Puis, il démontre grâce aux statistiques que la majorité des plans de participation sont suivis d'échecs. Recherchant la raison de ce phénomène, il est amené à faire une étude du profit et constate qu'on peut commettre des fraudes pour éviter la participation. Il montre que le plus souvent la participation n'existe qu'après une certaine rémunération du capital, rémunération qui peut être si importante qu'elle absorbe le profit. Parfois le capital peut être nominalement supérieur à sa valeur réelle, alors il y a la disparition du profit. D'autre part, la participation prend le caractère d'un don de la part de l'employeur ; car elle n'est ni

fixe ni obligatoire. « Le profit, dit-il, est semblable à un cheval donné et l'ouvrier n'a pas le droit de regarder dans la bouche ».

Ayant ainsi rapidement terminé l'étude de la participation aux bénéfices, il aborde la copartnership. Il prend comme exemple le plan de la South Metropolitan Gaz Co et il montre que ce système, même complété par la représentation ouvrière, ne peut réussir que dans les Compagnies de Gaz. Il explique cela parce que ces Compagnies sont dans des conditions légales exceptionnelles, qui les déchargent du risque de concurrence et leur assurent un profit presque permanent ¹.

Mr Pease étudiant le Copartnership et l'assimilant à la participation constate que c'est avant tout un don car « quand un patron décide de donner à ses ouvriers un supplément sur leurs salaires réguliers calculé sur une base fixe, personne ne peut se plaindre, c'est un pur don pris sur son légitime profit et non pas gagné par leur propre excès de travail » et il blâme surtout ce système d'avoir détruit la « solidarité de classe ». Voilà donc le plus grand reproche que font au Copartnership les socialistes : cela détruit le syndicalisme et la solidarité de classe. Le danger de la participation c'est la division des classes laborieuses : « Les employés

1. Une statistique tirée du *Ministry of Labour Gazette*, N° de juin 1927, semble donner raison à M. Pease quand il déclare que les plans de Copartnership sont voués à l'échec. D'après cette statistique on constate notamment que depuis 1910, dans diverses industries, les plans de Copartnership sont en décroissance. Dans l'agriculture, sur 30 plans mis en train, 6 seulement subsistaient au 31 décembre 1926. Dans l'industrie chimique, sur 28 plans, 15 restaient au 31 décembre. Dans la métallurgie, sur 81 on n'en trouvait plus que 44.

d'une maison où la participation joue sont liés à leur employeur plus étroitement qu'à leurs camarades. C'est leur intérêt d'éviter le combat car ils ont des privilèges à perdre, ou une minuscule partie du capital à considérer ». Donc, d'après cet auteur, le vrai but de la participation est de lutter contre les syndicats.

Ainsi la Fabian Society par l'organe de son président, est opposée en principe à la Copartnership car, comme nous l'a exposé de vive voix le secrétaire de cette association commentant la pensée de Mr Pease : « Nous combattons la Copartnership, nous a-t-il dit, parce que les ouvriers ne sont pas encore assez instruits pour pouvoir participer effectivement à la direction et par conséquent ils ne doivent pas supporter comme porteurs d'actions les fautes de la direction. Mais comme nous insistions pour obtenir des précisions sur l'attitude de la Société, vis-à-vis du welfare, notre interlocuteur a bien voulu nous déclarer qu'en général les socialistes n'étaient pas opposés au welfare tant qu'il ne s'immisçait pas dans la vie privée des ouvriers.

Voilà donc les critiques que les milieux socialistes adressent au welfare et au Copartnership. Mais, ce qui est plus important, c'est l'attitude du monde du travail vis-à-vis des efforts patronaux. Nous avons cru intéressant de nous renseigner auprès des sources elles-mêmes et nous avons été demander à Mr Milne Bailey research officer du Congrès des Trade Unions ce qu'il pensait de ces questions. Voici en substance ce qu'il a bien voulu nous répondre : « Les Trade Unionistes ne sont pas en principe opposés au welfare entrepris par le patron. En ce qui concerne le Copartnership, ils sont favorables à l'idée, mais il ajouta : « Nous ne connais-

sons pas de plan qui vraiment puisse nous satisfaire ». Par contre, une organisation du welfare qui plaît fort aux « officiels » des Trade Unions et qu'ils donneraient volontiers comme modèle est le Miners' Welfare Fund ¹ organisation instituée en faveur des mineurs. La caisse centrale de cet organisme est alimentée par un prélèvement sur chaque tonne de charbon extraite. Résumant l'avis de ses collègues, Mr Milne Bailey dit : « Ce qui nous plaît surtout c'est que cette caisse ainsi que les caisses régionales sont administrées par des comités paritaires de mineurs et d'employeurs ; nous voyons dans ce système une formule d'avenir ». Nous avons pu porter ensuite la conversation sur l'organisation scientifique de l'atelier car, récemment l'attitude des syndicalistes vis-à-vis de cette question s'est complètement modifiée.

On a mené grand bruit en effet en Angleterre autour du congrès des Trade Unions de 1927 ; d'aucun ont

1. Le Miners' Welfare fund a été institué par le Mining Industry Act de 1920, lequel prévoit, pour alimenter la caisse centrale de cet organisme, une taxe de un penny par tonne imposée aux propriétaires des mines. Cette taxe doit être perçue pendant cinq ans et demi et l'on estime qu'au bout de ce temps la caisse aura reçu cinq millions de livres. L'administration de cette caisse est confiée à un comité de cinq membres nommés par le ministre du Commerce. Deux membres cependant sont choisis après avis consultatif, pour l'un on consulte la Mining association, pour l'autre la fédération des mineurs. L'Act a ainsi défini les buts de la Caisse : « Tous les buts ayant rapport avec le bien-être, les distractions, les conditions de vie des ouvriers, etc... »

A côté de la Caisse centrale, il existe des caisses de district qui reçoivent 4/5 des fonds versés par les propriétaires de mines. Dans chaque district, il existe un comité de district composé de représentants de la direction et des ouvriers.

voulu y voir un grand changement dans l'orientation politique. Or, voici à peu près ce que Mr Milne Bailey nous a déclaré : « En fait, dans ce congrès nous n'avons fait que deux choses : 1^o reconnaître notre erreur ; 2^o accepter notre échec. Notre erreur était de vouloir combattre sans merci le patron et de vouloir s'opposer à tout perfectionnement mécanique. Puis, nous avons accepté l'échec de notre grève générale ¹. Nous avons donc abandonné l'ancienne lutte et cherchons maintenant à profiter des améliorations matérielles que pourront procurer aux ouvriers les perfectionnements techniques. Il n'y a pas là de modification dans la doctrine, ce n'est qu'un simple changement de méthode. C'est avec cet état d'esprit que nous envisageons maintenant le scientifique management, amendé lui-même et qui est bien loin de la doctrine de Taylor ». De la suite de la conversation, nous croyons pouvoir conclure que les Trade Unions sont plutôt sympathiques aux efforts de ces deux organismes qui cherchent à améliorer les conditions du travail : le National Institute of Industrial Psychology et le Medical Research Council. Les études entreprises par ce dernier organisme sont plus particulièrement sympathiques aux Trade Unions car dans les comités on constate la présence de leurs délégués. Enfin, Mr Milne Bailey, voulant conclure d'une façon générale, a clos l'entretien par ces mots : « L'évolution de l'industrie vers une organisation scientifique est nécessaire et fatale ; pourquoi, dès lors, persistons-nous à la combattre ? Ne vaut-il pas mieux essayer d'en profiter. C'est la raison pour laquelle les Trade

1. Nous reconnaissons ici la facilité propre à tout Anglais de changer de politique s'il croit s'être trompé.

Unions acceptent de collaborer par exemple avec l'Industrial Fatigue Research Board car ils sont sûrs ainsi de sauvegarder le point de vue de l'ouvrier ».

Si l'on examine maintenant les faits, on constate que l'opposition systématique des syndicats diminue. Leur attitude en face du service social est beaucoup plus conciliante. Beaucoup de syndicalistes, même des plus farouches, ne combattent plus les conseils d'usine. Les patrons Anglais sauront-ils profiter de ces bonnes dispositions et suivre l'exemple de ceux qui, abandonnant le vieux système du paternalisme, se sont tournés résolument vers l'esprit de collaboration. Ces derniers ne sont encore qu'une petite minorité, mais espérons qu'ils sauront faire de nombreux adeptes. Il serait déplorable que l'attitude conciliante des syndicats soit négligée. Espérons que les efforts des patrons et les bonnes dispositions des syndicats ne seront pas submergés par des raisons politiques ou autres. Ce serait un grand bienfait pour l'Angleterre que l'esprit de collaboration soit appelé à un bel avenir.

CHAPITRE V

LES SOCIÉTÉS DE PROPAGANDE

Industrial Welfare Society. — Industrial Christian Fellowship Association. — Industrial Copartnership Association. — Welfare Workers Institute. — La formation technique des welfare workers.

L'esprit de collaboration, tel que nous venons de l'étudier, n'est pas, nous l'avons vu, une idée d'origine proprement anglaise mais plutôt américaine. Ceux qui l'ont adoptée en Angleterre ont su la mettre à l'unisson du tempérament britannique. Or, pour diffuser cette notion, il fallut d'actifs propagandistes habiles à émouvoir les patrons anglais en général éminemment « conservatifs ». Ces propagandistes très convaincus eux-mêmes, avaient formé des sociétés pour développer leur action. Ils arrivèrent ainsi à initier l'opinion publique à ces questions et en même temps à entraîner la conviction d'un certain nombre de personnes. C'est ainsi qu'ils eurent de l'influence sur certains patrons et arrivèrent à vaincre bien des résistances.

Parmi les sociétés qui se consacrèrent à la diffusion de ces idées, la plus connue est certes l'Industrial welfare Society dont le siège est à Londres, 51, Palace Street Westminster. Cette société a de nombreux moyens de propagande ; parmi les plus puissants, citons les congrès où se réunissent les membres de la direction de grandes firmes industrielles. Elle publie aussi des tracts, fait donner, chaque fois qu'il lui est possible, des conférences. Dans sa Revue elle attire l'attention

du public et des chefs d'industrie sur l'importance et l'urgence des questions sociales.

A côté de la propagande, l'Industrial welfare Society aide les industriels à organiser chez eux des plans de welfare. Elle les conseille, les guide et leur fournit, au besoin, un welfare worker qui organisera les œuvres voulues et pourra même continuer à gérer les différentes institutions qu'il aura créées.

En somme, cette Société est un foyer d'information auquel les patrons viennent puiser. Ils y trouvent tous les renseignements dont ils peuvent avoir besoin. La Société publie des mémoires sur les questions particulièrement délicates, telles que le Safety, les caisses de prévoyance, etc...

Parmi les arguments mis en avant pour vanter le welfare, cette Société déclare qu'il a surtout pour effet de créer entre l'ouvrier et le patron la confiance qui est une forme de l'esprit de collaboration et elle ajoute que pour cela il faut organiser des comités d'usine.

A côté de l'Industrial welfare Society, nous trouvons une autre association faisant de la propagande en faveur de l'esprit de collaboration, qui prend une forme religieuse. C'est l'Industrial Christian Fellowship Association, dont les buts sont ainsi résumés dans un tract qu'elle édite : « Le principe fondamental de l'I. C. F. découle de la conviction que toute activité humaine doit être contrôlée par la loi du Christ. Ce principe nous oblige, à cause de la confraternité que nous réclamons avec ceux liés à l'industrie, de faire tout ce que nous pourrions comme chrétiens et comme citoyens pour comprendre leurs besoins en tant que travailleurs et pour garantir que les conditions dans l'industrie soient

établies sur une base juste et humaine ». Cette association est à la base d'une sorte de croisade. Son grand moyen de propagande est le prêche dans la rue si commun en Angleterre. Pour justifier cette façon d'agir, ses membres disent : « On ne va plus à l'Eglise, celle-ci doit faire le premier pas et aller vers le peuple ».

C'est pour s'approcher du peuple que, juchés sur de petites estrades pliantes, ses conférenciers prêchent l'entente et la concorde dans l'industrie. Au cours de leurs exposés, ils sont fréquemment interrompus et la question qu'on leur pose le plus souvent est celle-ci : « Les premiers chrétiens n'étaient-ils pas des communistes ? » Il est inutile de commenter cette interruption, on voit tout de suite quelle est la tendance de son auteur.

Les conférenciers s'attachent en général aux questions sociales au sens large du terme, mais traitent aussi des questions sociales industrielles ; c'est ainsi qu'ils parlent du logement, du chômage, de la famine, de la luxure, etc...

L'Industrial Copartnership Association ressemble aux précédentes en ce qu'elle est aussi une association faisant de la propagande ; mais elle cherche surtout à vulgariser le principe et l'idée de la copartnership. Ses moyens de propagande ne sont guère différents de ceux que nous avons étudiés précédemment. En effet, on retrouve ici les meetings et congrès dont use l'Industrial welfare Society. Cependant elle utilise un moyen assez original qui consiste en des conférences faites après un lunch réunissant les membres de l'Association et qui ont pour but soit de donner des renseignements sur le développement du mouvement, soit de vulgariser les principes de la copartnership. Ces conférences

sont faites parfois par les chefs d'importantes maisons où des plans de copartnership ont été mis en œuvre. Quant au résultat tangible qu'obtient cette association, nous avons vu qu'ils ne sont pas extraordinaires. Les bulletins mènent grand bruit autour des plans de copartnership inaugurés chaque année, mais ne parlent naturellement pas de ceux qui sont abandonnés. Nous l'avons vu, la plupart des plans institués semblent disparaître au bout de peu de temps.

Enfin, citons encore comme association de propagande l'Institute of Industrial welfare workers. Cette dernière tient des meetings pour faire pénétrer dans la masse et vulgariser les principes du welfare moderne. Ses moyens de propagande se différencient peu de ceux employés par les autres associations ; elle édite un périodique très au courant des méthodes nouvelles, et entretient aussi un bureau de renseignements où tous ceux que ces questions intéressent peuvent venir puiser. Mais, à l'encontre des autres sociétés précédemment étudiées, cette dernière constitue en outre une association professionnelle, qui groupe un grand nombre de welfare workers en fonction. Cette association ne cherche pas comme on pourrait le croire, à défendre les intérêts de la corporation, mais son but est plutôt scientifique. Elle cherche en effet, à développer et à encourager les études sur le welfare. En groupant les welfare workers et en maintenant un lien entre eux, elle parvient à diriger leur action et à conduire leurs recherches dans la voie qu'elle estime la plus propre à améliorer la santé, le bien-être et les conditions du travail. Pour atteindre les welfare workers disséminés en Angleterre, cet Institut utilise surtout sa revue dans laquelle des

articles vraiment techniques tiennent au courant les membres qui risqueraient d'oublier les vrais principes ou de s'enliser dans la routine journalière. A certaines époques, des meetings réunissent dans différentes villes du Royaume Uni les welfare workers qui désirent se renseigner sur les résultats obtenus par leurs camarades et sur les progrès que fait la science du welfare. Enfin, cet Institut s'occupe de ceux qui désirent acquérir l'instruction technique nécessaire pour devenir welfare workers. Il prévoit des bourses pour les candidats peu fortunés, organise des prêts de livres et procure tous les moyens pour faciliter les études. Cette organisation en vue de faciliter les études est le complément nécessaire d'une clause contenue dans les statuts qui exige que les membres aient une instruction technique préalable qu'on peut maintenant acquérir facilement ; mais il n'en a pas toujours été ainsi. L'organisation des études sociales industrielles est, en effet, de date assez récente en Angleterre.

Des études proprement sociales avaient été créées cependant dès le début du siècle dans certaines grandes universités anglaises. On trouvait ainsi quelques cours généraux dits d'amélioration sociale, qui traitaient uniquement de ce que les Anglais appellent social welfare. Les étudiants qui suivaient ces cours obtenaient à la fin de leur année d'études un diplôme. Mais ils recevaient une instruction théorique et fort peu pratique ; en tous cas, le welfare s'appliquant à l'industrie n'était pas étudié d'une façon spéciale.

Jusqu'au début de la guerre pour les travailleurs sociaux de l'industrie, il n'existait aucune instruction spéciale. Pour la plupart, ils se recrutaient parmi les

professeurs, les infirmières, les inspecteurs d'hygiène, etc... ; ils avaient par conséquent une expérience pratique inappréciable, mais l'instruction théorique leur faisait défaut. Cela présentait un inconvénient car ils dispersaient leurs efforts et ne coordonnaient pas suffisamment les différentes œuvres qu'ils créaient.

Cependant, dès 1912, quelques professeurs, chargés des cours de science sociale, s'intéressèrent plus spécialement aux questions de direction des usines. D'autre part, quelques industriels sentirent le besoin d'être éclairés sur l'histoire sociale et familiarisés avec la philosophie. Mais ce rapprochement qui commençait à se dessiner entre les théoriciens et les hommes d'affaires fut arrêté par la guerre.

Cet événement apporta en Angleterre aussi un trouble très profond dans la composition du personnel. L'afflux des femmes dans les usines nécessitait une surveillance plus grande qu'auparavant. Par mesure de sollicitude en faveur de l'élément féminin, le ministère des munitions imposa aux industriels l'obligation d'observer quelques prescriptions d'hygiène. C'est à ce moment, rappelons-le, qu'on vit apparaître les welfare superintendants obligatoires dans les usines de munitions et chargés de surveiller les mesures d'hygiène. Mais à ce moment les welfare workers étaient rares ; aussi le ministère, pour en former rapidement, organisa quelques cours spéciaux, qui constituèrent le premier essai d'instruction spécialisée. On constata bientôt que ceux-ci, par trop sommaires, étaient insuffisants. On réunit alors une commission qui devait être chargée d'élaborer un programme.

Le dernier rapport de cette Commission publié en

1921, propose certaines suggestions afin d'élever le niveau des welfare workers. C'est ainsi qu'il suggère de ne pas accepter des étudiants de moins de 20 ans et, si ceux-ci n'ont pas une connaissance profonde de la classe ouvrière, il conseille de les faire vivre pendant la durée de leurs études dans un settlement (ou résidence sociale ¹). Il proposait aussi d'instituer dans chaque centre d'études un comité consultatif formé d'employeurs, de représentants des Trade Unions et de welfare workers en fonctions, comité qui permettrait aux autorités universitaires de se tenir au courant. Cette dernière idée fut en partie adoptée dans les universités où un cycle d'études complet est institué pour ceux qui étudient les questions sociales industrielles.

Ces cours attirent en général, un grand nombre d'étudiants relativement au nombre de places qui leur sont offertes dans l'industrie. Ces recrues, qui sont en majorité des jeunes filles, arrivent pleines d'enthousiasme.

Cependant, actuellement l'enseignement qui est fourni aux étudiants est beaucoup moins théorique qu'auparavant. Des cours vraiment techniques sont organisés dans la plupart des universités et forment un cycle complet d'études réservé à des candidats ayant déjà une certaine formation générale. Cette formation est d'ailleurs la cause de nombreuses discussions. Certains, en effet, voudraient que l'on n'accepte seulement des étudiants ayant un grade de l'enseignement supérieur ou tout au moins ayant subi l'examen appelé matriculation qui correspond à notre baccalauréat.

1. Nous aurions désiré approfondir ces institutions, mais cela nous a paru sortir du cadre de cette étude.

Mais les adversaires de cette doctrine répondent que c'est vouloir trop élever le niveau des étudiants et éliminer ceux qui ont une profonde connaissance de la vie et des classes laborieuses, qui gagneraient beaucoup à recevoir cette instruction. Ils ajoutent qu'on repousserait ainsi les candidats issus des rangs ouvriers. Mais, si l'on n'a pu encore faire l'accord d'une façon définitive sur le degré d'instruction que l'on doit exiger des étudiants désirant suivre les cours de welfare, on n'admet en général qu'ils ne peuvent les suivre s'ils n'ont pas atteint leur vingtième année.

Le cycle de ces études comporte en général une durée de deux années. Le travail que l'on impose se divise en deux parties. L'une nettement théorique, l'autre plutôt pratique. Les cours qui forment la partie théorique peuvent être groupés sous trois chefs principaux : 1^o les conditions actuelles de la vie moderne ; 2^o l'énoncé des principaux faits économiques et l'étude de la structure industrielle de l'Angleterre ; 3^o on explique les différents éléments qui entrent dans la conception du welfare.

Le travail pratique peut se résumer ainsi : stages et enquêtes. Dès le début des études, on conseille aux étudiants de faire du travail social sous la direction d'un des organismes s'occupant de ces questions. Puis, les professeurs organisent aussi des visites d'œuvres sociales. Pendant la durée des vacances, on conseille vivement aux étudiants de s'installer dans un settlement où ils pourront s'instruire pratiquement et faire des observations intéressantes. Enfin, on impose à ces derniers le research work ou seminar work. Ce genre d'étude très anglo-saxon requiert de la part de l'étudiant un

travail personnel assez considérable ; voici comment il est compris : le seminar est constitué par un groupe d'étudiants faisant des recherches sous la direction d'un professeur. Celui-ci propose à chacun des membres du seminar l'étude d'une question qu'il doit poursuivre individuellement. Puis, au bout d'un certain temps, l'étudiant rapporte au maître le résultat de ses recherches et le seminar entier se réunit pour discuter ses conclusions. On se rend compte par ce court exposé que ce genre d'études a une valeur éducative inestimable.

Mais ce genre de travail donne à l'étudiant une formation générale qui le prépare fort peu au welfare industriel. Aussi existe-t-il des cours spéciaux que ceux se destinant au travail social industriel, doivent suivre. Ainsi une section de ce genre est organisée à la London school of Economics, qui étudie des questions telles que : problèmes de l'industrie moderne, le mouvement social depuis 1760, physiologie, introduction à la psychologie, cours pour étudiants de welfare, introduction à la science sociale, etc.

Ces divers cours et ce cycle d'études qui s'étendent sur deux années donnent aux welfare workers une instruction générale et technique remarquable. Du reste, nous avons pu le constater, leur niveau intellectuel est élevé. C'est sans doute ce qui leur a permis d'appliquer certaines idées venues d'Amérique avec toutes les modifications voulues pour qu'elles puissent s'adapter à la mentalité des ouvriers anglais. C'est ainsi qu'ils ont su introduire avec succès les comités d'usine en Angleterre. Ils ont compris que l'esprit de collaboration était un aliment nécessaire pour maintenir l'ouvrier en contact avec la direction et que celui-ci ne pouvait se pro-

duire que grâce aux comités. Mais ils ont su voir aussi que le système tel qu'il est pratiqué dans le Nouveau-Monde ne pouvait pas s'appliquer de la même façon en Angleterre, car la puissance des syndicats est telle qu'entrer en lutte avec eux eut été une grave et profonde incompréhension. C'est tout à l'honneur du welfare worker anglais d'avoir su ainsi introduire utilement en Grande-Bretagne ce système qui, dès son apparition aux Etats-Unis, y fut employé comme un moyen de combattre les syndicats.

CONCLUSION

Il nous reste maintenant à conclure et à apprécier la valeur des méthodes anglaises en ce qui concerne le welfare. Reconnaissons tout d'abord qu'elles ont de nombreux points communs avec celles adoptées aux Etats-Unis. Ainsi, l'esprit de collaboration se retrouve dans les deux pays. Cependant, en général, en Angleterre, le welfare est plus souple, moins systématique que dans le Nouveau-Monde. Ceci, du reste, peut s'expliquer par le fait que l'organisation scientifique du travail est en Amérique beaucoup plus développée ; par conséquent, les besoins des ouvriers sont plus ou moins standardisés, et comme l'organisation sociale n'est que le complément de l'organisation scientifique, elle doit ressembler à cette dernière.

Mais, en Angleterre, le welfare comporte une différence essentielle ; c'est d'être parfois réglementé par la loi. Alors qu'en Amérique il est avant tout volontaire et facultatif, en Angleterre, au contraire, il est parfois obligatoire. Il existe cependant une matière que la loi

n'ose atteindre et qui dépend uniquement de la bonne volonté patronale, c'est l'esprit de collaboration, qui est peut être l'initiative patronale qui a le mieux réussi. L'esprit de collaboration a fait, nous l'avons vu, de grands progrès. Le coparnertship, lui-même, si imparfait soit-il, en est un symptôme car il prouve de la part du patron un véritable désir de rapprochement.

En résumé, l'étude du welfare, tel qu'il est appliqué en Angleterre, est pour nous Français, remarquablement intéressante, car nous pouvons y trouver des enseignements sur la manière dont il faut modifier les méthodes américaines pour les appliquer à un pays européen. D'autre part, cette expérience peut nous permettre de préjuger la façon dont réagiraient nos ouvriers si on essayait les mêmes principes en France. Cependant, nous croyons que l'application des idées américaines à l'Angleterre, ne peut constituer qu'une expérience de laboratoire. Les Anglais, en effet, et les Américains sont deux peuples de race Anglo-Saxonne, qui ont par cela même, au point de vue psychologique, beaucoup de points de contact communs. Mais, en ce qui concerne la France, nous estimons que l'application des méthodes américaines, si désirable soit-elle, doit être comprise suivant des données différentes. C'est un autre problème car nous abordons maintenant une race latine.

LIVRE TROISIÈME

Le service social dans l'industrie en France

CHAPITRE PREMIER

L'ORIGINE DU SERVICE SOCIAL DANS L'INDUSTRIE

Historique du développement de la question sociale. — L'ingénieur social avant la guerre. — La guerre et les œuvres sociales. — Existe-t-il des ingénieurs sociaux en France. — L'accueil de l'Industrie.

Chacun de nous a appris sur les bancs de l'école que la condition des ouvriers sous l'ancien régime était des plus misérables et en tous cas très différente de ce qu'elle est de nos jours. Mais si l'on étudie les choses de plus près on constate que la vie des travailleurs n'était pas si pénible qu'on l'a prétendu. Il est vrai que la constitution de l'industrie ne ressemblait nullement à ce qu'elle est aujourd'hui.

Si l'on remonte par exemple au Moyen-Age, on doit reconnaître que seule la petite industrie existait. On fabriquait alors des objets en faible quantité, au fur et à mesure des besoins. Dans les petits ateliers, l'égalité du labeur comportait entre patrons et ouvriers la similitude du genre de vie. L'éloignement du chef qui

est devenu un des fléaux de l'industrie moderne, était inconnu à cette époque. Ce qui dans l'atelier élevait le patron et lui donnait la supériorité morale, c'était le chef d'œuvre qui se trouvait toujours à la place d'honneur.

Ce chef-d'œuvre rappelait aussi l'existence de la corporation, ce syndicat avant la lettre, qui protégeait, patrons et ouvriers. Les corporations formaient en effet, pour les artisans des sociétés de Secours Mutuels qui venaient en aide aux orphelins et aux vieux ouvriers. Elles avaient des caisses que les membres alimentaient. Dans les cérémonies, les fêtes, les processions, on les voyait venir précédées de leurs bannières et quand elles partaient en guerre, sur l'étendard qui les précédait, on voyait figurer l'image du patron ou de la patronne que la Confrérie s'était choisie ¹.

Les corporations avaient leurs chefs élus, jurés, syndics ou encore prud'hommes. Enfin, elles avaient aussi des règlements ou coutumes. Le célèbre *Livre des Métiers* n'était que la réunion des coutumes des corporations de Paris faite par Etienne Boileau sur l'ordre de saint Louis. Ces règlements, qui déterminaient les conditions du travail, protégeaient en même temps maîtres et compagnons contre la concurrence.

Malgré ces règlements qui, à la longue devaient devenir funestes, la grande industrie essayait de naître. Elle apparut d'abord sous la forme de grands ateliers ou fabriques. Les fabriques royales apparurent les premières et Colbert favorisa leur développement. Nous

1. Parmi les patrons, citons : saint Crépin pour les cordonniers, saint Joseph pour les charpentiers, saint Pierre pour les boulangers, etc...

ne citerons que pour mémoire les manufactures de Sèvres, des Gobelins et de Beauvais qu'il fonda. Mais il s'attacha surtout à vivifier toutes les branches de l'industrie en attirant à prix d'argent et par des concessions de privilège des industriels et des ouvriers étrangers. L'essor que Colbert imprima à l'industrie devait produire par la suite l'usine moderne.

Cet essor n'eut pas tout le développement qu'il aurait pu avoir si les corporations n'avaient pas existé. Il est inutile de refaire ici le procès de ces institutions. Nous avons tous appris qu'elles empêchaient toute modification et toute initiative ; et qu'en imposant un monopole de fait elles figeaient l'industrie dans des formes anciennes et surannées. Elles étaient d'autant plus funestes qu'elles ne protégeaient même pas les produits nationaux. C'est pourquoi le traité de commerce de 1761 provoqua l'invasion en France des produits anglais.

La première tentative pour abolir ce régime archaïque fut faite par Turgot en 1776. Mais après sa chute il fut rétabli. Ce fut seulement par une loi du 16 février 1791 que l'Assemblée promulgua la liberté du travail. Puis la fameuse Loi le Chapelier ¹, interdisant toute association, porta le dernier coup à ce vieux système. Cette fois la réforme avait dépassé son but en interdisant l'association. On avait substitué le régime de l'isolement à celui de la contrainte. Les inconvénients ne se firent pas attendre. Il y eut crise économique qu'on attribua à la guerre, à l'instabilité politique et en général aux temps troublés. Les remèdes que l'on proposa n'étaient que des palliatifs insuffisants ; la suppression des octrois par exemple n'empêcha pas la crise de se prolonger.

1. Décret du 14-17 juin 1791.

Cependant l'industrie commença à renaître sous le Consulat avec le retour à des conditions plus normales. Il y avait fort à faire car la tourmente avait tout désorganisé. C'est ainsi qu'à Paris vers 1800 on comptait dans les ateliers le huitième des ouvriers qui s'y trouvaient avant 1789. En province aussi les manufactures s'étaient vidées ; à Lyon le nombre des tisseurs de soie qui, avant la Révolution était de huit mille, se trouvait réduit à 1.500. Cependant une renaissance très nette se faisait sentir ; elle était favorisée il est vrai par des conditions exceptionnelles. Le blocus continental constituait un régime protecteur ; à l'intérieur la liberté complète entraînait des initiatives hardies. Ce renouveau économique n'allait cependant pas sans quelques difficultés. La main-d'œuvre masculine prise par la conscription devenait très rare. Pour parer à cette raréfaction on commença à employer dans les usines les femmes et les enfants.

Mais si la renaissance économique se présentait sous d'heureux aspects les conditions des ouvriers n'étaient guère brillantes ; c'est pour cela qu'on créa les institutions d'assistance. Sous le Consulat on comptait environ 45 sociétés de Secours Mutuels. A ce moment on voit poindre aussi une politique sociale. En effet, pour permettre le développement de l'industrie minière dans la région de Liège, l'Etat fonda une caisse d'assurance ouvrière contre la vieillesse, la maladie, les accidents.

Cet essai de politique sociale avait pour cause le changement amené par la Révolution dans la condition des ouvriers. Cependant, le caractère de l'industrie était resté en général le même. Sous l'Empire on trouve toujours des petits ateliers, ayant une production locale.

Mais voici un grand changement qui se prépare : après la chute de l'Empire survient la révolution industrielle, dont les caractères sont trop connus pour qu'il soit besoin d'y insister. Cependant ses conséquences furent désastreuses pour les ouvriers. Leurs conditions devinrent de plus en plus lamentables. La production restait paralysée par la désorganisation, les crises périodiques et l'ignorance des débouchés. Cet arrêt entraînait pour les ouvriers la réduction des salaires, une durée excessive de la journée de travail, en un mot la misère. Si cette peinture peut paraître par trop sombre à quelques esprits nous citerons simplement pour les convaincre une phrase extraite du livre de M. Pinot ¹ qui, résumant ce que nous venons d'exprimer dit : « C'était une réelle exploitation des forces humaines et surtout de la femme et de l'enfant ».

Quant aux conditions du travail à l'atelier il nous suffira de renvoyer aux descriptions que nous avons données dans notre introduction.

Enfin, rappelons que c'est avec la révolution industrielle que l'on vit apparaître les machines. Jusque-là une seule avait été d'un usage presque universel, c'était le métier à tisser. Mais en général elles étaient à peu près totalement inconnues ; les ouvriers se servaient d'outils.

La transformation de l'industrie était une conséquence des progrès de la science. Dans l'industrie textile par exemple, le tissage fut rénové par l'application de la vapeur aux métiers. La métallurgie fut révolu-

1. PINOT, *Les Œuvres sociales des Industries métallurgiques*. Paris.

tionnée par diverses découvertes : la substitution du charbon au bois, et l'invention de l'anglais Bessemer. Des industries nouvelles se créèrent, nées en grande partie des découvertes des chimistes. Citons le gaz et les produits pharmaceutiques. A ce moment furent inventés des objets qui nous paraissent de première nécessité et que l'on aurait cru connus de tous temps : par exemple, les allumettes.

Malgré la prospérité apparente de l'industrie, la condition des ouvriers ne s'était guère modifiée. La misère des classes laborieuses était toujours aussi navrante. Cependant le dogme de non intervention que professait jusqu'alors l'Etat semble tomber en désuétude. Le second Empire essaie une législation du travail, timide et en tous cas maladroite. C'est d'abord la loi du 25 mai 1864 sur la légalité de la coalition. Puis ce sont les lois protégeant le travail des femmes et des enfants.

Malgré tout, l'intervention de l'Etat est toujours très réduite dans ce domaine ; par contre, ce qui commence vraiment à se développer, c'est l'initiative patronale. Il est difficile de connaître le mobile qui anima les patrons ; on se demande si c'est un motif de pur intérêt ou bien des raisons d'humanité ? Il est vrai que beaucoup de ceux qui faisaient des efforts en faveur de leur personnel étaient d'anciens ouvriers connaissant la misère de leurs camarades d'autrefois.

Le patronat en grande majorité comprit qu'il fallait agir. Ceux qui étaient à la tête d'une grande industrie entrevirent leur devoir. Le patronage s'offrait à eux comme le meilleur moyen de le remplir et de pouvoir s'attacher une main-d'œuvre stable. Ces industriels trouvèrent dans Le Play leur porte-parole. Puis ensuite,

ce fut l'Ecole d'Economie sociale qui considérait le patronage comme une obligation morale. Cette doctrine eut un grand succès dans les milieux industriels ; aussi la plupart des œuvres créées à cette époque étaient-elles constituées autant pour les besoins moraux que pour les besoins matériels des ouvriers. Mais ce caractère de patronage provoqua la résistance des milieux syndicaux et en général l'hostilité des partis avancés contre les institutions patronales.

Cependant le patronage est intéressant en lui-même en ce qu'il fut le promoteur d'une quantité d'œuvres : cités-jardins, maisons ouvrières, etc... Peu à peu, nous le verrons, ces œuvres se développant, le caractère du patronage disparaît. Ce sont en effet les mines comme Anzin, Lens, Blanzey, et les grandes usines comme Saint-Gobain, le Creusot, qui construisirent les premiers logements ouvriers, à Guise Godin érige son fameux familistère. D'autres industriels voulant prémunir leurs ouvriers contre les risques de l'existence ou de la vieillesse organisèrent des infirmeries, des hôpitaux et des hospices, d'autres encore favorisèrent la formation de sociétés de secours mutuels. Enfin, c'est Leclaire qui tenta le premier essai de participation aux bénéfices.

A Mulhouse, nous trouvons l'œuvre la plus complète et aussi la plus intéressante car c'est un début d'œuvre collective. Les industriels de la région ont fondé en commun des maisons ouvrières, des lavabos, des bains, des piscines.

Mais les œuvres se créèrent de plus en plus nombreuses, une sorte d'émulation se produisit parmi les patrons ; ce qui prouve que les industriels n'ignoraient pas les besoins de leurs ouvriers et M. de Fels a raison lorsqu'il

prétend : « On a calomnié le haut patronat lorsqu'on l'a taxé en bloc d'égoïsme et d'insensibilité. Il est bien peu de grands patrons qui n'aient senti la nécessité de ne jeter ne fut-ce qu'une passerelle au-dessus de l'abîme qui les séparait du prolétariat ¹ ». Cependant il y a incontestablement un point noir ; certains chefs d'industrie ont considéré les œuvres comme un moyen d'attirer la main-d'œuvre et de la maintenir à l'usine. L'expérience désastreuse des économats est une preuve de cet état d'esprit.

Cependant les ouvriers d'eux-mêmes allaient vers les entreprises qui leur offraient quelques facilités de vie. Ils étaient le plus souvent attirés par les logements. Les entreprises isolées qui ne pouvaient offrir ces avantages se virent handicapées. A ce moment on vit s'établir entre les industries une certaine concurrence au point de vue des œuvres sociales. Celles-ci furent largement développées et les entreprises qui en étaient dénuées en créèrent hâtivement. Cette concurrence se développa et porta surtout, comme dans le Nord par exemple, sur le logement.

Cependant la plupart des œuvres étaient peu connues du public. Ce n'est qu'avec l'Exposition de 1867, qui, pour la première fois réservait une place à ces institutions qu'elles furent divulguées. Des récompenses furent accordées sur la proposition de Le Play aux œuvres qui parurent les plus intéressantes.

L'Exposition de 1867 eut un heureux effet sur le développement des œuvres sociales. Cet essai de vulgarisation eut le don de les mettre en honneur et de les

1. DE FELS, *L'Illusion législative*. *Revue de Paris*, 15 avril 1928.

révéler aux petits patrons qui les ignoraient souvent. On vit ainsi dans la seconde moitié du ^{xix}^e siècle un renouveau d'engouement à leur égard.

Une floraison remarquable s'étendit sur toute la France. Les petits patrons eux-mêmes, s'ils ne pouvaient en créer, encourageaient les œuvres locales, par exemple, les sociétés de secours mutuels.

Les industriels importants, atteints eux aussi par cette noble émulation, développent continuellement leurs œuvres. Ils les agrandissent, les perfectionnent et les rendent plus aptes à satisfaire aux besoins de leurs ouvriers. On vit en effet, apparaître une sorte de spécialisation locale. Le reproche que l'on pouvait faire jusqu'alors aux œuvres sociales, c'est d'être établies trop souvent sur un modèle unique et de ne pas tenir compte des besoins locaux.

Mais tout en augmentant et agrandissant leurs œuvres, les patrons en perdent plus ou moins la direction. En effet, pour diriger des œuvres sociales importantes il faut un personnel spécialisé. C'est à ce moment qu'on a pu voir apparaître les premiers ingénieurs sociaux. Certes, ils ne portaient pas ce titre, mais ceux qui étaient chargés de la direction des œuvres sociales, avaient les principaux caractères de cette fonction. Jusqu'alors les chefs d'industrie s'étaient réservé la direction des œuvres sociales. Du reste, le travail matériel était excessivement réduit. En ce qui concerne leur création, seule la mise sur pied demandait quelques soins, ensuite le fonctionnement était livré à un employé quelconque. Le patron gardait la haute main pour montrer qu'il s'intéressait au sort de son personnel.

Cependant le patron était surchargé par des questions

multiples ; éloigné de son personnel il ne pouvait matériellement le connaître. C'est pourquoi certains industriels s'étant rendu compte de l'impossibilité dans laquelle ils se trouvaient de subvenir aux besoins matériels et moraux de leurs ouvriers cherchèrent à former des intermédiaires pour les remplacer auprès de leurs subordonnés. Ils eurent l'idée de préparer à cette fonction les ingénieurs et voulurent leur inculquer l'esprit social. C'est le but de la campagne entreprise en faveur du rôle social de l'ingénieur.

Même actuellement, ceux qui pensent que l'ingénieur a un rôle social à jouer, et qu'il doit remplacer le patron dans son rôle moral lui disent d'être avant tout un conducteur d'hommes. Certains cours, par exemple à l'Ecole des Mines, traitent de ces questions. On conseille à l'ingénieur de se rapprocher de l'ouvrier, de le connaître, de s'intéresser à lui, à sa famille et d'entretenir en général avec les subordonnés des relations dépourvues de morgue.

Les moyens pratiques que l'on propose sont fort simples : connaître les ouvriers par leurs noms, s'intéresser à leurs événements familiaux, et surtout les amener à se mettre en confiance. Puis on avertit le jeune ingénieur de son rôle d'éducateur, on lui dit de développer chez l'ouvrier les sentiments de loyauté, franchise, solidarité, etc.

Enfin, ces cours se terminent plus généralement par des considérations morales qui peuvent se résumer ainsi : le rôle social de l'ingénieur doit consister à jeter un pont sur le fossé qui sépare les représentants du capital et les travailleurs manuels. On retrouve donc toujours cette question qui est une des plus angois-

santes de l'industrie moderne : le fossé qui sépare la direction et les ouvriers.

Mais nous avons vu que l'ingénieur social est un des meilleurs agents de liaison entre le patronat et les ouvriers. Avant la guerre cependant, les ingénieurs sociaux, pratiquement, n'existaient pas en France. Quelques intellectuels spécialisés dans les questions sociales s'intitulaient bien ingénieurs sociaux. Il y avait aussi des hommes d'un dévouement à toute épreuve qui dans l'industrie comprenant l'importance des questions sociales s'y donnaient corps et âme. En général, tous ceux qui s'occupaient de ces questions s'efforçaient de combler le fameux fossé. Certains patrons se rendaient compte du danger et proclamaient : « Il est indispensable que notre personnel nous connaisse, qu'il sache qu'il peut compter sur nous, que nous nous intéressons à sa famille, à ses enfants, que nous l'accueillons enfin sans intermédiaire lorsqu'il voudra nous parler... Ah ! je sais combien ce rôle devient difficile, trop souvent impossible même dans les très grandes usines... ¹ »

Voilà donc quelles étaient les tendances du mouvement avant la guerre. La fonction de l'ingénieur social ne se distinguait pas nettement ; on rencontrait plutôt des directeurs d'œuvres sociales. La grande tourmente a amené dans ce domaine un bouleversement très profond. Rappelons rapidement dans quelles circonstances.

Le développement intensif des productions de guerre amena dans les usines une quantité énorme de femmes. Cette main-d'œuvre féminine plus fragile et plus diffi-

1. Conférence à la Chambre de Commerce de Grenoble par M. André Navarre.

cile à diriger, entraîna les chefs d'industrie à rechercher la collaboration de personnes spécialisées dans les questions sociales. Les employés qui étaient chargés de ces fonctions devaient faciliter les rapports du patron avec son personnel féminin et en même temps protéger celui-ci contre les rigueurs d'un travail intensif. C'est dans ce but qu'on créa l'école des surintendantes. Nous étudierons plus loin cette institution ; notons en passant que les surintendantes ont tous les caractères des ingénieurs sociaux.

Mais l'école des surintendantes ne parvint pas à répondre à toutes les demandes et bien des industriels créèrent eux-mêmes dans leurs usines des œuvres sociales en faveur des ouvrières qu'ils avaient été obligés d'embaucher. A l'usine Citroën notamment furent créées de toutes pièces de nombreuses œuvres pour le personnel féminin. Pour les diriger certains patrons instituèrent des services administratifs. A ce moment aussi on vit se développer dans beaucoup d'entreprises et surtout dans les administrations le service du personnel, qui s'occupait de l'effectif et tenait une sorte de comptabilité des ouvriers.

Cependant la floraison d'œuvres sociales qui apparut pendant la guerre, s'évanouit peu à peu quand on revint à la période de paix. Les ouvrières disparaissant plus ou moins dans les usines ou devenant une main-d'œuvre définitive, les œuvres créées en leur faveur furent souvent négligées. Au contraire, les services du personnel qui ont été créés se sont maintenus. Et ceci est un symptôme très intéressant car il prouve qu'il existe parmi le patronat un état d'esprit nouveau.

En effet, les industriels qui ont maintenu dans leurs

entreprises des services du personnel ont compris qu'il leur était nécessaire de s'occuper de leurs ouvriers.'

On peut regretter qu'à ce moment, au lieu de confier la charge de leurs ouvriers à des services purement administratifs, ils n'aient pas fait un pas de plus en confiant leur direction à des agents spécialisés, autrement dit à des ingénieurs sociaux.

Envisageons maintenant d'un point de vue général où en est la question de l'ingénieur social en France. Existe-t-il vraiment des ingénieurs sociaux ? Nous avons vu que les surintendantes réunissaient tous les caractères d'un ingénieur social. Il existe aussi quelques personnes spécialisées dans les questions sociales qui revendiquent ce titre. Citons l'ingénieur social de la Blanchisserie et Teinturerie de Thaon. D'autres personnes ayant toutes les attributions des ingénieurs sociaux répudient cette appellation ; par exemple, à l'usine Michelin, il existe un chef de service qui a tous les caractères de la fonction. Nous voudrions maintenant nous attacher à rapporter quelques réflexions d'un ancien ingénieur social qui a consacré de sa vie à ce labeur parfois ingrat.

Nous voulons parler de M. Gay, qui fut ingénieur social aux Fonderies de Brousseval et résuma quelques réflexions que lui suggérèrent son expérience, en un article paru dans *l'Echo de l'Union Sociale des Ingénieurs Catholiques* (U. S. I. C.) dont nous extrayons les passages suivants :

« Le rôle de « l'ingénieur social » ne peut être efficace, que si, ayant absolument la confiance de la direction dont il est une émanation immédiate, il est au courant de toutes les conditions de travail et de fabrication de

l'usine. L'action sociale sur le personnel n'est en effet possible que si celui qui doit l'exercer connaît dans le détail tout ce qui influe sur le personnel, aussi bien au point de vue moral qu'au point de vue matériel. Son rôle est analogue à celui du médecin avec lequel d'ailleurs il doit se tenir en rapport étroit. Pour établir l'hygiène morale à suivre dans tel ou tel cas, il faut connaître l'ouvrier dans tous les milieux qui influent sur cette hygiène, donc à l'atelier comme chez lui.

« L'ingénieur social doit donc être déjà d'âge et d'expérience, pour que son autorité personnelle jointe à celle que lui donne sa situation d'adjoint à la Direction lui permette de donner des indications et des conseils aux ingénieurs, contremaîtres et chefs de fabrication.

« Le laisser au contraire dans une situation subalterne, c'est réduire son autorité morale, donc réduire l'efficacité de son action et le rendement de celle-ci, sinon la ridiculiser ce qui est facile avec l'esprit frondeur si répandu.

« Il n'est pas chargé de « distraire » les ouvriers, (ce mot a été dit), mais de les élever moralement. »

Voilà les considérations formulées par M. Gay, qui peuvent en même temps servir de conseils pour les ingénieurs sociaux de l'avenir. On le voit, M. Gay a pris son rôle très à cœur. Mais a-t-on toujours envisagé en France d'une façon suffisante les attributions des ingénieurs sociaux ? C'est ce que nous voudrions étudier maintenant.

Nous croyons, en effet, qu'il est intéressant de savoir ce que dans l'industrie on pense de l'ingénieur social. La plupart des personnalités auxquelles nous nous sommes adressés pour faire cette enquête ne sont pas

très favorables à l'institution. Le titre est mal compris. Il est vrai que cette association du mot ingénieur à l'adjectif social n'est pas très heureuse. Le secrétaire général d'une des plus grandes entreprises métallurgiques nous a déclaré que ces deux mots ne pouvaient aller ensemble ; ce qui effraie surtout les patrons c'est l'adjectif social. Mais en ce qui concerne la fonction, voici les renseignements que nous avons pu recueillir dans les principaux groupements. Au Comité des Forges de France on nous a déclaré que l'ingénieur social n'existait pas dans la métallurgie mais qu'on tend à y venir. Au Comité des Houillères on fut plus catégorique. Le Secrétaire général a bien voulu nous dire que l'ingénieur social n'existait pas et que c'était le patron qui devait remplir cet office. En ce qui concerne le rapprochement des patrons et des ouvriers il existe, paraît-il, dans les grandes compagnies minières des organismes qui remplissent cette fonction : ce sont les réunions périodiques des représentants des syndicats patronaux et des syndicats ouvriers pour la fixation des salaires et des allocations familiales. D'autre part, la caisse autonome des retraites gérée en partie par les patrons et les ouvriers réalise aussi cette synthèse.

Nous venons de citer les opinions que nous avons pu recueillir sur la fonction de l'ingénieur social émanant de groupements industriels importants. En continuant notre enquête nous avons toujours entendu le même son de cloche qu'on peut résumer ainsi : l'ingénieur social n'existe pas en France ; et souvent on ajoute : c'est une conception américaine qui ne peut s'adapter ici. A notre avis, cette opinion est excessive et prouve seulement une méconnaissance du caractère et de la

fonction de l'ingénieur social. Nous verrons du reste en étudiant les surintendantes, que ce sont de véritables ingénieurs sociaux qui s'adaptent fort bien à la structure de l'industrie française.

Nous voudrions maintenant rapporter l'opinion beaucoup plus originale d'une personnalité très connue parmi ceux qui s'occupent d'économie sociale. Nous voulons parler de M. Martin Saint-Léon. Celui-ci estime que l'ingénieur social n'existe presque pas. Il nous a déclaré que ce sont les organismes corporatifs qui fondent les œuvres sociales. Cette formule a, d'après M. Martin Saint-Léon, un gros inconvénient car les syndicats patronaux imposent à leurs adhérents une sorte d'hégémonie qui supprime l'initiative particulière ; c'est pourquoi par exemple, quand des patrons veulent adopter des allocations familiales, ils s'adressent à la Chambre Syndicale qui donne les taux ou les limites dans lesquelles les allocations doivent être payées. Pour M. Martin Saint-Léon, rien n'est plus périlleux que cet espèce de cadre uniforme qui empêche la connaissance des besoins des ouvriers et par conséquent le rapprochement.

Nous voyons qu'en général, en France, l'opinion publique est peu informée en ce qui concerne la question de l'ingénieur social. Cependant quelques personnes, bien que peu initiées aux questions sociales, ont senti la nécessité d'un agent nouveau qui, dans l'industrie, viendrait remplir le vide séparant le patronat et les ouvriers. Un article du Dr Eylaud, paru dans le *Sud-Ouest économique* du 15 janvier 1926 est symptomatique de cet état d'esprit. Cet excellent docteur nous fait part de ses réflexions personnelles qui aboutissent

à constater la nécessité de créer un rouage nouveau : un ingénieur social. Il estime : « qu'il sera nécessaire sous peu de destiner des hommes à des fonctions nouvelles correspondant à des besoins nouveaux » et il ajoute : « A notre avis l'ingénieur social sera un homme (on pourra envisager également par ailleurs les femmes¹) qui, par une culture, une éducation et une instruction particulières pourra s'occuper exclusivement des questions sociales ». Comme nous venons de le dire, l'article du Dr Eyraud est intéressant en ce qu'il dénote la tendance de certains esprits à envisager la fonction de l'ingénieur social comme nécessaire et appelée à un important avenir. Le Dr Eyraud jette un cri d'alarme quand il dit :

« Si le besoin ne s'en est pas fait encore absolument sentir, il vaut peut-être mieux ne pas attendre ce jour pour créer ce type d'ingénieur qui aura certainement sa place dans la vie sociale de demain.

« Ce n'est pas au fort de la maladie que l'on crée le médicament ; on utilise celui que l'on sait être efficace et que l'on a sous la main. On ne discute pas de la meilleure technique opératoire à employer au milieu d'une intervention. C'est dans les périodes de calme qu'il faut préparer ce qu'il faut pour les phases de crise, et c'est également souvent ainsi que l'on conjure ces dernières. »

Des articles de ce genre sont rares dans la presse française. Le public ne s'intéresse que fort peu aux questions sociales. Il les confond volontiers avec les questions politiques. Souvent, de crainte d'aborder des

1. Le Docteur Eyraud semble ignorer qu'il existe déjà des surintendantes.

sujets brûlants on évite de prononcer le mot social. On croit fréquemment que ce domaine est l'apanage exclusif d'un parti que l'on craint et dont on n'ose prononcer le nom. C'est une erreur qu'il faut combattre par tous les moyens, car lorsque l'on parle de l'ingénieur social on est bien loin de penser aux systèmes socialistes.

*
* *

Jusqu'ici en étudiant la France, nous avons employé le terme d'ingénieur social mais c'était simplement pour différencier une fonction nouvelle. Certes, l'ingénieur social pourrait tout aussi bien s'appeler : chef du service social.

En France malheureusement il n'y a pas non plus de services sociaux. Nous avons vu que le service du personnel peut le remplacer, mais hélas ! ce dernier ne prend pas toujours le caractère d'intermédiaire qui devrait être le but essentiel de tout service qui s'occupe du personnel. Il néglige le plus souvent de provoquer le rapprochement indispensable entre patrons et ouvriers. S'il entrait dans cette voie, il pourrait éviter l'incompréhension mutuelle qui est à la base de tous les conflits du travail. Donc, pour parer à ce mal, il est nécessaire de créer le rapprochement et les œuvres sociales sont un moyen efficace. Mais nous croyons qu'il serait utile de revenir sur cette question et d'étudier les différents types d'œuvres dont la création est souvent la conséquence de l'introduction dans une entreprise d'un ingénieur social.

CHAPITRE II

LES ŒUVRES SOCIALES

§ 1. *Les œuvres sociales à forme individuelle et patronale*

Le rôle du patron. — Quelques exemples. — Etablissements Joya. — Usines Michelin. — Blanchisserie et Teinturerie de Thaon.

Tous les patrons conscients de leur devoir ont toujours désiré se rapprocher de leurs ouvriers ; ils y sont plus ou moins parvenus, rappelons-le, grâce aux œuvres sociales. Celles-ci ont été le seul pont bien fragile qui permettait aux industriels de franchir le fossé.

C'est pour cela qu'elles furent toujours en honneur dans les milieux patronaux. Mais les chefs d'industrie adoptent, suivant les circonstances, différents types. Le premier comporte l'œuvre à forme individuelle et patronale ; autrement dit celle créée par le patron pour sa propre industrie. Les œuvres de ce type sont infiniment nombreuses. Il serait presque impossible d'entreprendre une énumération précise, et nous ne voulons certes pas en parler ici car elle serait sans intérêt.

On a essayé cependant de faire une classification qui considère que les œuvres sociales se divisaient en trois groupes : 1^o Institution de prévoyance comprenant : sociétés de secours mutuels, caisses de retraites, caisses de secours, etc... ; 2^o institutions ayant en vue le bien-être de l'ouvrier en dehors du travail, citons : le loge-

ment, les sociétés coopératives, les sociétés sportives, etc., etc., enfin 3^e les institutions ayant pour but la protection de la santé de l'ouvrier : tels les services médicaux, d'hygiène, etc.

Cette classification est arbitraire car la troisième catégorie se confond avec la seconde. En tous cas, elle semble incomplète ; en effet, les améliorations qui ont pour but de favoriser les conditions du travail souvent considérées comme des œuvres sociales, ne rentrent pas dans cette classification.

Les œuvres patronales sont variées car les besoins des ouvriers diffèrent suivant les régions. D'autre part, le caractère, l'éducation, les tendances du patron le déterminent à créer telle œuvre plutôt qu'une autre. Ainsi dans une usine parce que le patron s'y intéresse particulièrement, il crée un cours d'enseignement ménager ; ailleurs ce sera une pouponnière car dans cette région la natalité est élevée.

On verra en Normandie, par exemple, un patron organiser un restaurant de tempérance avec salon de lecture, bibliothèque, salle de jeux, etc., pour arracher les ouvriers au cabaret. Dans une autre région, ce sont les institutions de prévoyance qui sont les plus utiles. Ainsi le milieu, le temps, les circonstances, poussent les patrons dans telle ou telle voie.

Ce qu'il est plus intéressant d'étudier, c'est la façon dont sont gérées ces œuvres. Tantôt, créées par le patron, elles sont abandonnées à l'administration d'un employé subalterne. Tantôt elles sont entièrement dirigées par un employé, chef de service, s'en occupant exclusivement et qui a par conséquent tous les caractères d'un ingénieur social. Ce dernier cas est rare en France.

Presque toujours le patron surveille plus ou moins les œuvres, mais il peut le faire d'une façon active ou d'une façon distante et distraite. Dans le premier cas, nous nous trouvons en présence d'un patron ingénieur social.

Nous voudrions étudier maintenant l'œuvre d'un précurseur, un véritable patron ingénieur social : M. Joya.

Les Etablissements Joya sont fort connus à Grenoble pour leurs œuvres sociales, car ils possèdent une organisation qui a pour but de faire connaître à la direction les besoins des ouvriers : un Conseil d'usine. A l'origine, en 1906 ce Conseil fut établi à la suite d'une grève et pour éviter le retour de pareils malentendus. Il n'est pas élu mais formé par les vieux ouvriers ayant plus de vingt ans de présence. La direction se loue de ce système, car dit-elle, les vieux ouvriers ont l'oreille de leurs camarades et en même temps sont sympathiques aux chefs.

Ce conseil d'usine est surtout intéressant en ce qu'il fut en quelque sorte l'initiateur des allocations familiales. En effet, un jour (avant la guerre) une demande d'augmentation de salaire étant parvenue par son intermédiaire à la Direction, celle-ci décida une enquête. On constata que le salaire payé permettait aux célibataires de vivre largement, mais qu'il n'en était pas de même pour les ouvriers chargés de famille. Il y eut alors une discussion au sein du conseil et la proposition d'augmenter le salaire suivant le nombre d'enfants fut adoptée.

Aux Etablissements Joya, il existe d'autres institutions intéressantes qui témoignent du désir de rappro-

chement que manifeste la Direction. Ce sont des bibliothèques, des salles d'études, de lecture, des parcs de sports, des jardins ouvriers, etc.

Nous voudrions aborder maintenant l'étude au point de vue social d'une Maison très connue et dont nous avons déjà parlé mais trop succinctement. En effet, en étudiant les quelques rares types d'ingénieurs sociaux qui peuvent exister en France, nous avons signalé les usines Michelin.

Là, nous trouvons un Directeur général des œuvres d'hygiène qui a tous les caractères d'un ingénieur social. C'est un chef de service qui groupe sous sa direction toutes les œuvres de la maison. Nous avons été assez heureux pour interroger ce directeur des œuvres d'hygiène, et nous avons pu lui demander comment il entendait ses fonctions.

En répondant à nos questions, il a surtout insisté sur le côté moral de son action. Il est en effet, pour les ouvriers un véritable père et remplace, comme conseiller, le patron. Son rôle moral consiste à descendre dans une infinité de détails de la vie des ouvriers. Ceux-ci viennent lui demander aide et conseil en ce qui concerne : placements d'argent, procès, affaires de famille et même parfois ils le prient d'obtenir des consentements à mariage ! Ce rôle moral est, rappelons-le, une des parties essentielles de l'action de l'ingénieur social.

Mais le Directeur général des œuvres d'hygiène de la Maison Michelin a aussi sous son contrôle des œuvres dont nous voudrions maintenant donner un exposé. D'abord en ce qui concerne le logement ; l'usine Michelin offre à quelques familles d'ouvriers de les héberger, soit dans de grandes maisons collectives, soit au contraire

dans de riants cottages individuels qui s'étagent sur les pentes du Puy-de-Dôme. La Maison a eu une initiative heureuse en faveur des familles nombreuses. En effet, un tarif dégressif, suivant le tableau ci-dessous, est prévu de façon à inciter les familles à prendre des logements plus vastes.

Logement avec jardin (eau, gaz, électricité)

Nombre de pièces des logements	Prix du loyer pas de pers. à charge	Prix du loyer 3 personnes à charge	Prix du loyer 4 personnes à charge	Prix du loyer 5 personnes à charge	Prix du loyer 6 personnes à charge
3	648 fr.				
4	840 fr.	740 fr.	360 fr.		
5	1.050 fr.	840 fr.	570 fr.	360 fr.	360 fr.
6	1.152 fr.	1.152 fr.	840 fr.	570 fr.	360 fr.

Par personnes à charge on entend :

- enfants de moins de 16 ans.
- parents de plus de 70 ans.

A côté du logement, il existe une autre œuvre qui est fort connue du public, ce sont les allocations familiales. Nous ne nous étendrons pas sur leur fonctionnement car nous l'étudierons d'une façon générale en examinant les caisses de compensation. La Maison Michelin prétend pouvoir mesurer d'une façon absolue, grâce aux statistiques, les résultats de ses allocations familiales sur la natalité. Voici les derniers chiffres qu'elle produit : le nombre des naissances pour 1.000 habitants serait de 29,8 dans les familles « Michelin » alors qu'il n'est que de 18,1 en France. N'oublions pas cependant que c'est un lieu commun de prétendre : « on fait dire tout ce que l'on veut aux statistiques ».

A côté des allocations familiales, nous trouvons à cette usine toutes les œuvres qui peuvent être prévues pour encourager la natalité : primes de naissance, primes d'allaitement, consultations gratuites de nourrissons, etc. Il existe aussi une crèche et une salle d'allaitement. En ce qui concerne cette dernière on sait que la loi l'impose à toute usine employant plus de cent femmes. Cependant nous voudrions nous arrêter quelque peu sur ces deux dernières institutions car elles résument bien l'esprit dans lequel le directeur général des œuvres a su les créer.

Celles-ci sont de véritables écoles de puériculture. On essaye d'éduquer les ouvrières et de leur faire faire le plus de choses possibles en ce qui concerne les soins à donner à leur enfant. Elles apprennent ainsi à baigner et changer l'enfant, à faire la toilette des cheveux, des oreilles, du nez, des ongles avec les conseils et sous la direction des berceuses. Dans la salle d'allaitement se trouvent la cuisine et la biberonnerie. Cette dernière possède un appareil de stérilisation, des lavabos et tous les instruments nécessaires à la santé des tout petits. Les jeunes mères apprennent donc dans cette crèche à élever leurs enfants et à éviter tout ce qui peut nuire à leur santé.

Il est une autre œuvre que nous aurions voulu étudier complètement mais qui disparaîtra sans doute avec la mise en application de la loi sur les assurances sociales. C'est le service médical et ce que nous appellerions plus spécialement l'assistance médicale à domicile. Ce service très intéressant pour les résultats obtenus coûtait très peu à la direction ; une brochure éditée par la maison démontrait qu'il revenait à 0 fr. 414 par

ouvrier et par jour en 1925, et concluait ainsi : « On peut essayer d'augmenter une paye de 414 millimes par jour cela ne donnera aucun résultat tangible ». C'est exact et cependant le service médical était unanimement apprécié par les ouvriers.

Citons encore quelques autres œuvres, par exemple le service de pesée du personnel féminin qui permet de dépister les ouvrières fatiguées et de les envoyer dans des maisons de repos. Il existe aussi pour les cas plus graves des préventoriûms. Enfin, les sports sont très en honneur. L'Association sportive possède une piscine, des salles de douches, un stade, un terrain de football, etc.

Voilà donc tout un ensemble d'œuvres dirigées par un ingénieur social (quoique le directeur général des œuvres d'hygiène se défende vivement de l'être) et remarquons-le dans un esprit vraiment social.

Etudions maintenant une autre industrie où nous rencontrons la présence d'un ingénieur social : c'est la Blanchisserie et Teinturerie de Thaon.

L'ingénieur social de cette grande firme revendique hautement ce titre et administre une quantité d'œuvres en faveur du personnel que nous allons passer en revue. Ces œuvres peuvent se diviser en quatre groupes. Dans le premier nous trouvons celles relatives 1^o au mariage : ce sont les cours ménagers et l'œuvre du trousseau que les ouvrières s'y constituent ; 2^o à la natalité, énumérons : le repos des femmes en couches, les soins médicaux, les layettes, les primes de naissance et les consultation de nourrissons ; 3^o à la maternité : où nous trouvons la crèche pouponnière ; la goutte de lait, la garderie d'enfants, la cantine scolaire. Enfin, la Blanchis-

serie accorde aux familles nombreuses des allocations familiales. Dans un second groupe nous trouvons les œuvres qui se rapportent à l'enfance, à l'adolescence et à l'âge-adulte. Ce sont surtout des institutions qui ont pour but de distraire et de grouper les ouvriers. Telles les séances récréatives, les conférences, les sociétés sportives, etc. Ces sociétés peuvent se réunir dans un cercle : le Foyer social qui comprend un théâtre, une salle des fêtes, un gymnase, une piscine, un ouvroir, des bains douches, etc., etc. Si nous continuons cette énumération nous rencontrons dans le troisième groupe les œuvres qui concernent : l'habitation, l'alimentation, l'hygiène. Ce sont, pour l'alimentation, une ferme modèle, une coopérative d'alimentation, un réfectoire, une boucherie-charcuterie. En ce qui concerne l'habitation, la Blanchisserie s'est attachée à loger le mieux possible son personnel et surtout suivant la formule des cités-jardins.

Dans la construction des maisons il existe une particularité sur laquelle nous voudrions insister : « la chambre d'eau » C'est une pièce comportant une sorte de bac pour le lavage du linge mais très allongé et formant baignoire. L'ingénieur social en faisant construire cette pièce avait en vue de permettre aux ouvriers de prendre des bains chez eux. On retrouve toujours le souci d'éducation hygiénique et morale qui est la principale préoccupation des ingénieurs sociaux.

Enfin, le quatrième groupe réunit les œuvres qui ont pour objet la prévoyance.

Nous avons ainsi étudié quelques types d'œuvres sociales individuelles et patronales et aussi quelques organisations systématiques de ces œuvres entreprises.

par des agents auxquels on peut décerner le titre d'ingénieur social. Ceux-ci ont su, en effet, grouper les œuvres afin de les administrer en un faisceau que l'on pourrait appeler le service social. Mais il existe aussi en France d'autres types de services sociaux qui groupent non plus les œuvres d'un patron ou d'une société, mais celles de toute une région.

§ 2. *Les œuvres sociales collectives*

Les caisses de compensation. — Le comité des Forges de France. —
Le consortium de l'industrie textile.

On sait que les caisses de compensation ont été créées pour répartir entre les patrons d'une même région ou d'une même industrie les charges des allocations familiales. Le système en général fort simple consiste à diviser les frais des allocations entre les adhérents aux caisses, suivant l'importance de leur maison et quel que soit le nombre des pères de famille qu'ils emploient. Dans ces conditions, un industriel n'a aucun intérêt à embaucher des célibataires plutôt que des ouvriers chargés de famille. Mais on peut se rendre compte que leur fonctionnement au point de vue des allocations familiales est purement mathématique. Pour nous, ce qui est surtout intéressant, c'est ce que M. Bonvoisins appelle les « extensions sociales des caisses ». En effet, ces extensions sociales sont groupées en services sociaux à la tête desquels nous trouvons un agent que l'on pourrait parfois décorer du titre d'ingénieur social. Nous voudrions illustrer cette explication par un exemple et montrer comment le directeur du service

social d'une caisse de compensation peut parfois devenir un ingénieur social.

Nous avons indiqué qu'un des caractères principaux de l'ingénieur social est de créer les œuvres les plus utiles, c'est-à-dire celles qui répondent le mieux aux besoins des populations ouvrières. Voici par exemple, l'œuvre accomplie par le directeur de la caisse du Graulhet. Celui-ci s'était rendu compte que dans cette petite ville de 8.000 habitants, qui comptait quatre médecins, les frais d'accouchement étaient très élevés car il n'y avait pas de sage-femme. Aussi, pour réduire ces frais et encourager la natalité, le directeur décida de faciliter l'installation au Graulhet d'une sage-femme en lui offrant en même temps le poste de dame visiteuse. Les frais d'accouchement furent réduits de moitié et on assura ainsi la visite des familles allocataires. Cet exemple est peut-être un peu réduit mais il est typique, croyons-nous, de la façon dont un ingénieur social doit comprendre son rôle. Il recherche quel est le besoin le plus utile à satisfaire et tente d'y porter remède.

Cet exemple nous permet de constater que le but poursuivi tout d'abord par les caisses de compensation est le relèvement de la natalité. En effet, les services sociaux des caisses s'occupent surtout de l'hygiène pré et post natale, ils essayent autant que possible d'organiser d'une façon méthodique l'accouchement et l'allaitement au sein, les consultations, la surveillance médicale de l'enfance et de l'adolescence, l'accession aux œuvres de plein air, etc.

Envisageons maintenant le travail des agents qui appliquent ces principes, autrement dit, étudions l'ac-

tion des infirmières visiteuses, car ce sont elles qui réalisent le lien entre les ouvriers et les services administratifs des caisses. Voici, défini par Mlle Hardouin, directrice du Service des Dames auxiliaires de la Caisse de la Région Parisienne, le but des Dames visiteuses ¹ :

« Le but poursuivi par nos visiteuses est unique :
« assurer la protection de l'enfance, protection non seulement physique mais également morale. Les moyens
« d'action sont de deux sortes : 1^o une action directe
« sur la santé de l'enfant ; 2^o une action indirecte sur
« celle-ci par l'amélioration du foyer...

Laissons parler Mlle Hardouin pour montrer comment les visiteuses peuvent être les collaboratrices des organisations médicales en conduisant les malades aux consultations.

« Des dispensaires, des consultations, des laboratoires de toutes sortes existent, mais le malade ne les connaît généralement pas. Le plus souvent même il ignore jusqu'à sa maladie et échoue à l'hôpital lorsqu'il est devenu incurable.

« Le dépistage des maladies qui commencent, des maladies qui ne sont encore que des tendances contre lesquelles la prévention est possible, voilà où doit se porter toute l'attention, toute l'activité des Visiteuses :

« Un enfant toussaille, se tient mal, est nonchalant... la Visiteuse, plus avertie que la mère de famille, découvrira telle infirmité à son début, tel symptôme morbide, qui, soigné énergiquement et à temps, peut

1. Rapport présenté au 4^e Congrès des Allocations familiales, mai 1924.

« disparaître, ou tout au moins s'améliorer. Et la Visi-
« teuse se fait l'éducatrice de la propreté, des fenêtres
« ouvertes, du chauffage rationnel, de la désinfection
« facile, enfin de toute une morale hygiénique et sani-
« taire.

« Elle se fait aussi professeur d'enseignement ména-
« ger, enseigne l'alimentation adaptée aux besoins de
« l'enfant, apprend à tailler de petits vêtements dans
« le manteau usagé des grands, enfin à accomplir avec
« moins de peine les besognes que l'ignorance rend plus
« dures ou fastidieuses ; et, pour peu que la maman le
« désire, elle aide à établir le budget familial, à dimi-
« nuer les dépenses, parle aussi de prévoyance, d'épargne,
« cherche à vaincre l'apathie ou l'insouciance, à obte-
« nir progressivement l'effort que demande tout désir
« d'ordre ou de travail.

« Parfois elle rencontre le père après la journée
« d'usine, l'aide à comprendre et à apprécier le travail
« qui se fait au foyer pendant qu'il est à l'atelier, l'in-
« téresse à la formation des enfants, aussi bien qu'à
« leur santé, cherche à toucher, si besoin est, son esprit
« comme son cœur pour qu'il apporte aux siens, non
« seulement le salaire indispensable, mais l'autorité
« et la compréhension nécessaires pour l'éducation des
« enfants.

« Après la santé physique des enfants, leur santé
« morale, leur éducation, leur formation, leur avenir,
« sont l'objet des préoccupations de nos visiteuses.
« Celles-ci prodiguent les conseils afin que l'école soit
« suivie avec plus de régularité, et au moment grave de
« l'apprentissage, afin que le choix d'un métier ou de
« toute autre orientation de vie ne soit pas laissé au

« hasard des occasions. Dans beaucoup de familles, « l'appât d'un gain immédiat assez élevé est bien tentant, et il faut aux parents un véritable effort de clairvoyance pour se décider à mettre l'enfant en apprentissage. Cet effort, la visiteuse peut, elle qui a étudié l'état physique et moral du petit, aider à le faire en trouvant pour lui le centre d'apprentissage dans lequel ses goûts, ses aptitudes, pourront le plus facilement se développer. »

Enfin, abordons un aspect du rôle plus délicat des visiteuses, c'est celui où elles s'entremettent entre les familles et les employeurs. Seules juges équitables de la misère des ouvriers, les visiteuses s'adressent parfois au patron pour obtenir un secours exceptionnel.

Souvent aussi les infirmières visiteuses s'intéressent aux questions d'ordre général, telle l'instruction publique obligatoire. On voit, en effet, des caisses les charger de veiller à la fréquentation scolaire. Ainsi la caisse de Vienne (Isère) a décidé que la fréquentation de l'école par les enfants serait une condition du droit à l'allocation. Le moyen de contrôle est le suivant : on remet tous les trois mois aux parents des bulletins que les enfants font signer aux instituteurs.

La vigilance des infirmières s'exerce aussi en ce qui concerne la salubrité des écoles. Elles veillent à ce que les précautions réglementaires soient prises contre les maladies contagieuses et n'hésitent pas à présenter leurs observations aux Directeurs et aux Municipalités.

Nous avons déjà insisté sur le caractère d'aide moral que comportait le rôle de l'infirmière. Nous avons vu qu'elle faisait tous ses efforts pour améliorer le logement des familles, soit en les tirant des taudis pour les

placer dans les cités ou les maisons ouvrières, soit en apprenant aux mères les règles élémentaires de la bonne tenue du ménage. Nous voudrions maintenant indiquer par quels moyens elle parvient à obtenir cet ascendant moral. S'étant dépensée sans compter dans le foyer, elle a acquis la confiance de tous les membres de la famille et elle s'est procurée une certaine autorité. Aussi, elle tente toujours de faire régulariser les situations anormales, essaye d'obtenir des consentements rebelles ; quand la mauvaise fortune s'installe au foyer, elle soutient, conseille, encourage et console de son mieux. Ou bien, si la discorde règne, avec tact elle intervient pour empêcher la dislocation du ménage.

Toute cette activité a surtout pour but de protéger l'enfant. C'est du reste ce rôle que les infirmières visiteuses de la caisse des Industriels d'Annecy ont su ainsi définir.

« Au point de vue moral nous avons déjà eu à rétablir l'équilibre dans des foyers menacés, à y ramener la paix, à montrer le devoir à chacun, pour conserver à l'enfant son foyer. »

Cette activité en faveur de l'enfance a-t-elle des résultats effectifs que l'on puisse contrôler ? On a tenté de tirer des statistiques des conclusions positives qui donneraient en faveur des familles allocataires une supériorité de naissances de 30 0/0. Deux raisons peuvent faire douter de la valeur absolue de ce chiffre ; d'abord les familles nombreuses vont plutôt chez les patrons qui offrent des allocations familiales et d'autre part, on voit des caisses où le nombre des naissances diminue. Cependant, si le chiffre de 30 0/0 est peut-être un peu excessif, il est en lui-même une indication

qui tendrait à prouver un accroissement des naissances chez les familles qui reçoivent des allocations. Voici un exemple pris sur le vif qui illustrera l'effet que peuvent avoir les allocations sur l'esprit de quelques bénéficiaires, il ajoutera à la force de la statistique et permettra de la considérer comme un renseignement intéressant. Nous l'empruntons à la communication de M. Partiot au IV^e Congrès des Allocations familiales, exemple qu'il tenait lui-même de M. Georges Picot, et cité à la Commission départementale de la Natalité : M. Picot avait été prié avec Mme Jusserand, femme de l'Ambassadeur, d'être le parrain du 12^e enfant, d'un garçon de Banque. A un repas offert après le baptême, ce brave homme raconta sa vie : marié très jeune, vers 1911, il avait avant 1914 cinq enfants ; la situation économique de la famille ne lui permettait pas davantage, disait-il. Survint la guerre et la création des allocations familiales, en 1917, attribuées aux employés de sa catégorie. Cet homme est père de 12 enfants, c'est-à-dire 7 de plus qu'il n'en aurait eus sans les allocations.

*
* *

Nous avons tenté d'exposer quelques-uns des aspects de l'œuvre des caisses de compensation ; nous voudrions maintenant étudier d'autres organismes patronaux, qui ont une grande activité sociale. Certains syndicats, tel le Comité des Forges, ont beaucoup développé leurs œuvres sociales. Ce grand groupement a eu surtout en vue dans son action sociale les œuvres de prévoyance. En effet, nous trouvons la Caisse syndicale d'Assurance Mutuelle des Forges de France contre les accidents du

travail, ainsi que la caisse syndicale des retraites des Forges. Mais le Comité des Forges ne s'est pas borné à cet effort de prévoyance, il a aussi entrepris la lutte contre la tuberculose et organisé le logement ouvrier. Toutes ces œuvres ont été trop magistralement étudiées par M. Robert Pinot dans son livre : *Les Œuvres Sociales des industries métallurgiques*, pour que nous osions en faire une étude à notre tour.

Il est cependant un groupement patronal sur lequel nous désirerions donner quelques précisions : c'est le consortium de l'Industrie Textile. Nous avons été assez heureux, en effet, pour interviewer l'administrateur-délégué de ce consortium : M. Ley.

Incontestablement son œuvre et son activité sont celles d'un véritable ingénieur social, mais d'un caractère indépendant, car bien que chef d'un important service social, il n'est pas l'employé d'un patron. Essayons maintenant de résumer sa vie et sa formation fort originale. Nous tenterons de raconter son odyssée telle qu'il nous l'a exposée lui-même, en restant le plus possible fidèle à sa pensée — tout en regrettant de ne pouvoir reproduire ses expressions pittoresques, non plus d'ailleurs que ses gestes énergiques et son accent flamand. — M. Ley n'a éprouvé nulle honte à nous déclarer que, dès son adolescence, il fut un pauvre ouvrier ; mais qui, a-t-il dit : « a passé par tous les emplois que peuvent offrir les usines du Nord ». Il fut même paraît-il, à un moment rempailleur de chaises et dans ce commerce il était associé avec un original qui avait juré « de ne plus voir de neige ». Aussi, dès que les premiers froids se faisaient sentir, ils descendaient vers les rivages ensoleillés de la Méditerranée. M. Ley estime que cette vie

errante lui permit d'acquérir une profonde connaissance des hommes et que ce fut pour lui une formation très utile. Pendant ces pérégrinations ce rempailleur cachait en sa rude écorce une passion pour l'étude de la chimie — c'était comme il l'a dit lui-même son violon d'Ingres mais ce fut aussi son « violon du Luthier ». Grâce à la chimie, il put franchir la « barricade » et passer du côté patronal. Il découvrit en effet, un procédé dont l'application devait être très intéressante pour l'industrie textile et pour l'appliquer entra dans la direction d'une usine vers 1912. Survint la guerre avec l'invasion et enfin l'armistice. En 1918, M. Ley s'étant rendu compte que pour aider efficacement à la renaissance de l'industrie dans les régions dévastées, il était nécessaire de créer un bureau d'études économiques obtint d'un industriel une modeste subvention et commença son travail.

En 1919 et en 1920, les terribles grèves du textile se déclenchèrent ; c'est alors que M. Ley se révéla porteparoles du patronat ; il fut un médiateur remarquable. Il sut maîtriser l'ardeur parfois violente des syndicats et terminer, on peut dire, définitivement le différend. C'est de ce moment que datent l'origine et la puissance du consortium ; il est devenu en effet depuis le médiateur indispensable qui a toujours su calmer les conflits naissants.

Nous voudrions étudier maintenant l'œuvre de M. Ley au point de vue social, qui a pour premier caractère une modification intéressante aux bases du salaire. En effet, l'Administrateur-délégué du consortium a introduit en France une méthode tout à fait originale de rémunération du travail, il a adopté ce qu'il a appelé : le salaire

moyen. M. Ley a admis ce procédé parce que tous les autres systèmes de rémunération ne lui convenaient pas. Il rejetta, d'abord, le salaire minimum pour une raison éminemment psychologique et qu'il exprime à peu près ainsi :

« L'ouvrier considère que, par le seul fait de sa présence à l'usine le salaire minimum lui est dû. »

Il ne voulut pas non plus du tarif aux pièces parce qu'il redoutait la tendance des patrons à diminuer le tarif pour l'ouvrier qui aurait fourni un gros effort et augmenté largement sa production ; c'est, nous l'avons vu, ce qu'on appelle en Amérique le *rate cutting*. Pour parer à ces inconvénients, M. Ley a donc fait adopter le système du salaire moyen par les adhérents du consortium ; ce système est établi d'après le principe que, pour chaque catégorie d'ouvriers, on fixe un salaire moyen à l'heure. Par exemple, une catégorie d'ouvriers (les tisserands) devra gagner 2 francs de l'heure, ce qui veut dire que ce taux de 2 francs représentera pour le patron la somme que lui coûte par heure la production par tisserand occupé. Le salaire de 2 francs étant fixé par accord entre le consortium et les syndicats, il appartient donc à l'industriel d'élaborer ses tarifs de façon à ce que l'ouvrier moyen gagne 2 francs.

Mais le rôle du consortium ne se borne pas à établir par accord avec les syndicats le taux du salaire moyen, il va chez l'industriel contrôler si le salaire moyen est régulièrement appliqué. C'est ce que l'on appelle « la vérification des moyennes ». Voici comment elle est opérée. Dans chaque usine et pour chaque profession, toutes les semaines les salaires sont totalisés, de même les heures de présence à l'usine. Le premier total est

divisé par le second, le quotient doit donner le salaire moyen convenu. Cette explication peut paraître un peu abstraite, aussi nous croyons devoir l'éclairer par un exemple : 10 ouvriers tisserands ont gagné 2.000 francs ; ils ont travaillé pour cela 1.000 heures. Le produit de la division donnera 2 francs par heure ; le salaire moyen est atteint.

Ce système a deux avantages, il permet au patron de fixer les tarifs lui-même et d'autre part, il permet à l'ouvrier de gagner suivant ses capacités de travail. En effet, pour que la moyenne soit de deux francs, il faut que certains ouvriers aient gagné plus et d'autres moins.

Les différences de gain que les ouvriers constatent entre eux ne les inquiètent pas ; ils savent, en effet, qu'elles ne proviennent pas de l'arbitraire patronal puisque la moyenne convenue est effectivement payée. Mais il se peut que, suivant les semaines, le travail soit plus ou moins facile, ou bien que l'ouvrier soit plus ou moins bien disposé et alors sa production peut varier. Aussi la vérification des moyennes n'est-elle faite que toutes les huit semaines. C'est après cette période que les calculs sont entrepris et que les rajustements aux tarifs sont appliqués.

Si l'on aborde maintenant l'histoire du salaire moyen, on voit qu'il naquit en même temps que le consortium de l'industrie textile ; il fut fixé en effet, pour chaque profession, en octobre 1919. Depuis, aucune modification n'a été apportée aux salaires fixés ; aussi ont-ils été appelés : « salaires de base ». En janvier 1920, le consortium, d'accord avec les syndicats, a joint aux salaires de base une partie mobile qu'il a appelée prime

de vie chère. Celle-ci a été augmentée ou diminuée suivant les circonstances. Mais dès la fin de 1925, on s'est rendu compte que le coût de la vie augmentant il fallait accroître la prime de vie chère ; cela pouvait constituer un danger. En effet, par suite de cette augmentation constante, la prime de vie chère risquait de devenir trop élevée relativement au salaire de base ; étant fixe et s'ajoutant au salaire, l'ouvrier pourrait avoir tendance à ne pas développer sa production. C'est pourquoi en janvier 1926 on a créé une troisième partie mobile : les majorations. A cette date, il fut décidé que tous les salaires gagnés par chaque ouvrier individuellement (salaire de base et prime de vie chère) bénéficieraient d'une majoration de 5 0/0. Depuis, cette dernière a été portée de 5 à 10 et 20 0/0. Cette forme d'augmentation est une récompense à la production individuelle de chacun, tandis que l'augmentation uniforme de la prime de vie chère ne créait aucune émulation entre les ouvriers.

Nous avons peut-être exposé d'une façon un peu étendue la détermination du salaire moyen. Mais nous avons trouvé ce mode de rémunération si intéressant et si original, que nous avons cru devoir l'étudier d'une façon un peu complète. Comme toute œuvre humaine, le salaire moyen n'est pas parfait, cependant c'est une tentative intéressante qui garantit à l'ouvrier une rémunération de son effort et permet au patron de déterminer le tarif comme il l'entend. Voici du reste un extrait d'une lettre adressée par un Président de Chambre de Commerce à M. Ley, et que ce dernier a été assez aimable pour nous communiquer :

« Si j'ajoute quelques mots à ces remerciements,

« c'est d'abord pour vous dire que je suis, personnellement, entièrement acquis aux principes que vous émettez, relativement à l'établissement des salaires, « j'estime que vous avez mis en lumière et en action le véritable principe : pas de tarifs absolus et généraux, « l'obtention et le maintien d'une journée moyenne, « établie par tel ou tel tarif découlant des conditions particulières du travail. Votre formule « le salaire appartient à l'ouvrier, le tarif appartient au patron » est parfaite. Cette formule suppose aussi une discipline et une surveillance syndicales que vous avez pu heureusement réaliser. Ce principe est des plus féconds : « il sauvegarde la condition de l'ouvrier ; il permet à l'initiative patronale, en matière de prix de revient, « d'appliquer, lorsque besoin est, les méthodes les plus souples d'observation, d'abord, d'effort rationnel (de « taylorisation, si nécessaire), de progrès industriel par le machinisme. C'est la formule d'avenir qui permet « l'établissement de réduction des prix de revient, « sans dommage pour l'ouvrier... »

Mais l'œuvre sociale du consortium ne se limite pas aux salaires. Il joue aussi le rôle d'une caisse de compensation pour les industriels de Roubaix-Tourcoing. Il verse des allocations familiales, des primes de naissance, organise des primes supplémentaires pour encourager les visites prénatales, distribue des brochures de puériculture, etc... Nous croyons qu'il est intéressant de donner quelques chiffres en ce qui concerne ces œuvres sociales. Ainsi en 1926, le consortium a fêté, avec les bénéficiaires des œuvres, le centième million dépensé en allocations familiales depuis 1919. Les familles allocataires s'élèvent environ à 39.000, composées à

peu près de 170.000 personnes. Nous n'avons rapporté ces chiffres que pour donner une idée de l'importance du consortium et de l'étendue de son rôle social.

*
* *

Nous avons exposé quelques types d'œuvres que peuvent entreprendre des groupements patronaux et en particulier celles du consortium ¹.

Nous voudrions maintenant tenter d'apprécier la valeur comparative de ces différentes sortes d'œuvres par opposition aux œuvres patronales ou individuelles.

Rappelons tout d'abord qu'au cours de cette étude nous avons déjà cité l'avis de M. Martin Saint-Léon qui reprochait aux groupements d'imposer, en ce qui concerne les œuvres, une sorte d'hégémonie ; ceux-ci fixent le taux des allocations, offrent des œuvres sociales identiques, ayant toutes pour but unique la natalité. Ce n'est plus le patron qui cherche à connaître ses ouvriers et à pénétrer leurs besoins. En adhérant à un groupe, il semble au contraire vouloir se débarrasser de son rôle moral au profit de ces organismes collectifs. On peut ajouter que les œuvres sociales collectives n'ont pas le plus souvent d'influence morale. Ce sont des organisations matérielles, très utiles, mais qui, malgré les dames visiteuses, ne rapprochent pas vraiment les patrons

1. Il ne faut pas confondre le consortium avec la caisse familiale du Textile de Lille qui poursuit du reste aussi une œuvre sociale importante. Elle édite notamment une revue qu'elle distribue aux familles allocataires et qui s'intitule *La Famille Textile*.

Cette revue a, paraît-il, un grand succès ; en tous cas elle a le rare mérite de réunir toutes les qualités d'une revue d'usine et d'avoir une action au moins aussi efficace dans un cadre beaucoup plus étendu.

des ouvriers. Enfin, on dit aussi : « L'œuvre collective est trop administrative, enfermée dans des règlements, elle ne connaît que des cas ».

Cependant les organismes collectifs savent répondre à ces critiques, voici notamment un extrait d'une lettre qu'a bien voulu nous adresser le Directeur du « Comité Commun pour l'Hygiène de l'enfance », fondé entre les caisses d'allocations familiales de Lyon et de sa région :

« En laissant au patron distribuer lui-même des avantages à son personnel, on courrait le risque de voir celui-ci employer surtout des non-bénéficiaires. D'un autre côté, on placerait l'ouvrier dans un état de dépendance. Pour sauvegarder les dignités il paraît indispensable que les avantages accordés par le patron soient dépourvus de toute apparence de bienfaisance. Il faut un véritable statut.

« Avec l'organisation collective, nous réalisons ce but ; nous respectons cet amour de la liberté si profond à l'heure actuelle ; nous évitons l'immixtion du patron dans la vie privée de son personnel ; nous supprimons le danger d'une bonne volonté patronale purement arbitraire, dépourvue de garantie de stabilité ; nous mettons l'ouvrier en présence d'une organisation désintéressée, anonyme en quelque sorte, pourvue de règlements soigneusement étudiés, avec un esprit d'équité qui assure une constance dans les règles choisies et enlève à celui qui en bénéficie toute obligation de reconnaissance vis-à-vis de son donateur. Dans l'organisation collective, le rôle du patron se borne à celui d'« assureur ».

« Avec l'organisation collective, le salarié est assuré de la discrétion vis-à-vis de son patron ; il se confie donc à celle-ci sans arrière-pensée. Ici, à Lyon, au Comité

Commun pour l'Hygiène de l'Enfance, nous recevons chaque jour de nombreux bénéficiaires qui viennent se renseigner, se documenter, adresser leurs réclamations en toute confiance. »

D'autre part, les œuvres collectives ont une certaine supériorité car la dispersion des ouvriers en France s'oppose à un rendement véritable des œuvres individuelles. Pour les 5.000.000 d'ouvriers, répartis entre 590.000 établissements (ce qui fait à peu près dix ouvriers par maison), les œuvres individuelles n'auraient pas grande efficacité. Mais dans la métallurgie où l'on trouve 80.000 ouvriers, répartis dans 8.000 maisons, les œuvres individuelles ont plus de chance de réussir.

Dans ce débat il est difficile de donner, d'une façon absolue, raison aux organismes corporatifs ou au contraire aux patrons qui fondent leurs œuvres sociales eux-mêmes. La préférence que l'on accorde dépend de données purement subjectives. Cependant si l'on veut rechercher dans les œuvres sociales un moyen de rapprochement entre patrons et ouvriers, on peut être sûr que ce but ne sera pas atteint par les organismes collectifs.

§ 3. *Le service du personnel*

Nous avons déjà noté précédemment que certaines grandes entreprises avaient, au cours de la guerre, soit créé, soit développé leur service du personnel. Cette tendance s'est maintenue pendant la paix, car on constate de plus en plus dans les entreprises et dans les administrations une spécialisation du service du personnel. Nous nous trouvons en présence d'un phé-

nomène semblable à celui qui s'est opéré aux États-Unis. Les patrons, rappelons-le, poussés par les nécessités, ont continuellement développé et spécialisé leur service du personnel. Cependant, aux États-Unis ce développement s'est fait d'une façon consciente et logique, tandis qu'en France cette évolution s'est poursuivie inconsciemment et sans données précises.

Les œuvres sociales, en effet, sont rattachées au service du personnel dans quelques importantes maisons françaises. Citons tout d'abord le Crédit Lyonnais. Dans ce grand établissement de Crédit, le chef du personnel dirige les œuvres sociales. Nous donnerons un énoncé des principales œuvres qui montrera quelle peut être en ce domaine l'action du service du personnel.

Ces œuvres sont organisées d'une façon fort originale ; ainsi les allocations pour charges de famille sont combinées avec une distribution d'actions de capital aux Mères de familles nombreuses, à partir du cinquième enfant. De même pour faciliter le logement, le Crédit Lyonnais a souscrit des actions à deux Sociétés immobilières qui doivent donner satisfaction à ceux de ses employés qui s'adressent à elles pour obtenir un prêt en vue de la construction ou de l'acquisition de maisons individuelles, ou encore pour la location de pavillons restant la propriété de ces Sociétés. Enfin, le Crédit Lyonnais consent des prêts aux employés qui désirent acheter ou faire construire une habitation à bon marché.

Il y a aussi au siège social un service médical pour les employés avec consultations gratuites ; ce service médical est complété par un service d'hygiène des enfants qui a pour but de procurer à ceux-ci tout ce qui peut être utile à leur santé. Ce service procure notamment

des consultations médicales gratuites, des examens spéciaux (tels que radios, analyses), des soins de laryngologie, des consultations et soins dentaires, etc...

Seulement ces soins sont sévèrement contrôlés ; les enfants sont obligés de fréquenter régulièrement le service d'hygiène. Enfin, voici quelques œuvres classiques qui se trouvent dans la plupart des grandes Administrations : réfectoires, sociétés sportives, groupes musicaux, etc... Mais citons une œuvre, assez rare en France, en faveur de la formation générale. Le Crédit Lyonnais entretient des bourses dans les écoles commerciales de la Chambre de Commerce de Paris, qui sont attribuées aux fils des employés de la maison.

Voici maintenant un autre exemple où le service du personnel est en même temps un service social : c'est à la Société des Biscuits Pernot que nous retrouvons cette synthèse. Le service du personnel s'intéresse notamment à l'hygiène en organisant des vestiaires, lavabos, des bains douches (gratuits mais obligatoires), une clinique où un docteur fait une consultation quotidienne, etc...

Il a organisé aussi tout un système d'aide aux familles et créé des Sociétés de secours mutuels, des Caisses de prêts d'honneur en cas d'embarras matériels, des allocations familiales, etc...

Mais ce qu'il y a vraiment de plus original, c'est que le Chef du Personnel reçoit lui-même les employés et leur donne des consultations juridiques ; il prouve, en agissant ainsi, qu'il est en même temps le chef du service social ; c'est d'autre part un moyen pour lui de se rapprocher des ouvriers et de les connaître, car ceux-ci se confient à lui en parlant de leurs affaires.

Il y a aussi, dans cette maison, des institutions destinées à la récréation qui sont : la bibliothèque, les jardins ouvriers, l'harmonie chorale, sociétés sportives, section théâtrale.

Mais l'œuvre la plus importante du chef du personnel des Biscuits Pernot est certainement la conclusion d'un contrat collectif. Ce contrat organise : 1^o un conseil paritaire ; 2^o le taux du salaire. Voici quelques dates importantes de l'histoire de ce contrat : il fut signé le 11 septembre 1919, puis diverses annexes y furent ajoutées. Notamment l'une d'elles prévoyait la composition d'un conseil paritaire composé de quatre représentants de la Direction et de quatre représentants du personnel par atelier. Voici comment il fonctionne : Seuls peuvent être élus les ouvriers ayant dix ans de services, ce conseil a voix délibérative ; il a droit aussi de trancher les questions secondaires telles que règlement intérieur, etc... Le contrat collectif, tel que nous venons de le voir fut modifié à plusieurs reprises, cependant, chaque fois qu'il fut dénoncé, on reconnut de part et d'autre qu'il avait été appliqué loyalement et qu'il avait donné toutes satisfactions aux deux parties. Il fut dénoncé notamment une fois pour améliorer la répartition des salaires ; on adopta alors une classification permettant de baser le paiement des salaires sur les capacités des ouvriers et en même temps de les faire varier suivant le coût de la vie. Une seconde fois ce contrat fut dénoncé en 1921, mais pour quelques modifications de détails au sujet du salaire aux pièces.

Le contrat collectif subit encore quelques vicissitudes. En 1923 il supporta une crise qui faillit le faire sombrer ; le personnel tout entier de quelques ateliers refusa

d'élire des représentants. Le secrétaire du syndicat intervint personnellement et après de multiples négociations on parvint à conclure un nouvel avenant.

Nous croyons avoir exposé les œuvres principales de l'usine des Biscuits Pernot mais insistons encore sur le point le plus frappant ; le rôle actif de direction que le chef du personnel exerce sur les œuvres sociales. Nous l'avons vu, il agit personnellement et tente de se rapprocher des ouvriers, c'est une illustration tout à fait précise de la tendance que nous avons déjà remarquée et qui prouve que l'on trouve en France une spécialisation plus grande du service du personnel. Il tend à se réserver la direction des œuvres sociales.

Citons encore d'autres industries où les œuvres sociales dépendent du service du personnel : Schneider et C^{ie}, la Compagnie générale d'Électricité, où le chef du personnel groupe sous ses ordres le service des surintendantes. (Nous reviendrons plus loin sur cette organisation).

Ainsi, depuis la guerre nous trouvons des services du personnel dans certaines entreprises qui n'en possédaient pas autrefois et la plupart sont plus spécialisées qu'auparavant.

Mais cette évolution, à la différence de ce qui s'est passé en Amérique, s'est faite sans plan bien arrêté. Les patrons français, qui ont rattaché leurs œuvres sociales au service du personnel, l'ont fait par mesure de simplification. Au contraire, en Amérique ce sont les travailleurs sociaux, les welfare workers, les employment managers qui ont pénétré ou absorbé le service du personnel et lui ont insufflé un état d'esprit nouveau. Cette accession du travailleur social aux sphères de la

direction a été, le résultat d'ardentes campagnes entreprises par des esprits généreux imbus de l'idée qu'il fallait rendre l'industrie plus compréhensive de facteur humain. En France, rien de semblable. Les œuvres sociales sont créées, elles ont besoin d'être rattachées à un service responsable, on les rattache au service du personnel. Cette spécialisation est donc purement empirique, mais elle est heureuse, car elle entraîne les chefs de ces services à étudier les problèmes sociaux et peut-être aussi à les résoudre d'une façon plus « humaine » (adoptons le terme américain). Cette tendance, nous ne saurions trop le répéter, se dessine nettement depuis la guerre.

CHAPITRE III

LES SURINTENDANTES

L'origine de l'Institution. — Pendant la guerre dans les usines travaillant pour la défense nationale. — Leur œuvre : à l'usine Michelin, à la C^{ie} Générale d'Electricité, à la C^{ie} des Chemins de Fer P. O., à la C^{ie} du Nord. — L'Association et l'Ecole.

Depuis peu, nous venons de le voir, une certaine spécialisation s'est effectuée dans le service du personnel et cela a eu pour effet d'amener quelques-uns des chefs de ces services à devenir de véritables ingénieurs sociaux. Mais le processus inverse s'est aussi produit. Des ingénieurs sociaux ont pu fonder des services du « personnel ». C'est souvent, en effet, le cas des surintendantes. Elles arrivent sur un terrain vierge et doivent de toutes pièces créer le service social. Mais cette évolution se manifeste seulement depuis la guerre, car c'est à l'occasion de cette grande tourmente que cette institution a été créée, nous venant d'Angleterre.

En 1915, en effet, quelques ouvrières anglaises furent envoyées en France pour visiter les usines qui travaillaient pour la défense nationale. A la suite de cette visite, un comité de femmes de grand cœur fut constitué sous la présidence de Mme Brunshvig, pour envisager les moyens de parer à la situation matérielle et morale des populations ouvrières occupées dans les usines de guerre, car en France, comme en Angleterre, la transformation des usines travaillant pour la défense nationale avait amené dans les ateliers une proportion énorme de main-d'œuvre féminine. On questionna les

ouvrières venues d'Angleterre et elles parlèrent des « Ladies superintendantes » occupées dans les usines de munitions. Aussi le ministre de l'armement français lui-même envoya une délégation d'ouvrières en Angleterre pour observer les bienfaits que pouvaient amener dans la marche d'une entreprise ces ladies superintendantes. Ce fut ensuite grâce à l'impulsion du comité que fut décidée la création en France de l'Association des surintendantes et la fondation de son école. Voici comment le rôle des surintendantes a été défini dès le début par la Présidente du Comité :

« Les chefs d'industrie, les grands commerçants, les administrateurs se trouvent par la force des choses, éloignés de leur personnel ; absorbés par la partie technique ou commerciale de leur direction, ils ne peuvent suivre dans le détail les besoins de ceux qu'ils emploient. La Surintendante complète leur œuvre ; associée morale et sociale du patron, elle le décharge des nombreux soucis qu'entraîne pour lui le bien-être de ses employés. »

« Affectée à la direction du service social, elle peut organiser et diriger les œuvres qui en relèvent ; maternité, crèche, infirmerie, garderie d'enfants, cantine, foyer, coopérative, etc... s'il existe une cité ouvrière elle peut l'administrer d'accord avec le personnel dirigeant. »

« Sa présence est une garantie d'ordre et de bonne gestion pour les œuvres sociales réalisées par la Direction. »

« La Surintendante est en rapport direct avec le Service médical et collabore avec lui pour la lutte contre les fléaux qui déciment la population. Elle »

« est en relation constante avec la famille ouvrière ;
« pendant que l'homme travaille au dehors, elle visite
« la femme et les enfants, s'enquiert de leurs besoins,
« de leur état de santé ; elle apporte les conseils que lui
« inspire son expérience, et son action morale peut avoir
« la plus haute portée. »

Notons en passant que les attributions des surintendantes ainsi comprises, sont identiques à celles des ingénieurs sociaux.

Les premières élèves qui sortirent de l'école furent réclamées par le Ministère de l'Armement et réparties entre diverses usines qui travaillaient pour la Défense Nationale ; notamment, un certain nombre d'entre elles furent envoyées à la Pyrotechnie de Bourges. D'autres manufactures d'Etat en demandèrent aussi. Les résultats de l'activité des surintendantes dans ces établissements dépassèrent les espérances. Voici quelle est l'opinion du général Appert en ce qui concerne leur action dans l'établissement de guerre qu'il dirigeait :

« Ayant pu pour la première fois, assister à une réunion de l'Association des Surintendantes de France, je tiens à témoigner en quelques mots ma reconnaissance pour les services rendus, sous ma direction, par les premières élèves de l'école.

« Appelé à la tête d'un grand établissement de guerre, j'eus la tâche d'assurer l'augmentation de la production de munitions dans des proportions formidables, tout en ménageant la main-d'œuvre masculine et en faisant par conséquent un appel pressant à la main-d'œuvre féminine. Je me suis alors trouvé en présence de difficultés multiples que comporte le recrutement d'un nombre assez élevé d'ouvrières ; il s'agissait de faire

• passer l'effectif de 2.000 à 6.000. Les questions de logement, de nourriture, d'apprentissage, d'installation des familles dans une ville où rien n'était préparé en vue du but poursuivi, demandaient des solutions promptes : il fallait veiller à l'installation matérielle des femmes de toute origine, mais surtout entretenir chez ce personnel très divers, un moral élevé.

« L'Ecole des Surintendantes venait d'être fondée : c'est à elle que je fis appel pour venir en aide à cette double tâche.

« Cinq surintendantes furent appelées à collaborer à cette œuvre ; je ne peux pas les nommer toutes — car quelques-unes sont présentes à la réunion, qui ont fait leurs preuves pendant la guerre et depuis — de peur d'effaroucher leur modestie, mais je tiens à prononcer avec une respectueuse gratitude le nom de celle qui a été, pour ainsi dire, leur initiatrice et leur chef : Mme Gervais-Courtellemont.

« En peu de temps, grâce à l'aide de ces femmes de cœur au courant des questions sociales, d'un dévouement à toute épreuve et ne comptant ni avec leur temps, ni avec leurs intérêts, le personnel féminin se mit à l'œuvre ; les résultats obtenus répondirent à l'attente des armées pour lesquelles la question de production de munitions était vitale. Cités ouvrières, aménagements de restaurants, de coopératives, discipline des dortoirs, crèches, pouponnières, foyers d'ouvrières, s'organisèrent sans qu'il parût y avoir effort : l'ordre, la discipline régnèrent ; dans les jours troublés, les ouvrières de l'établissement dont il s'agit, manifestèrent hautement que, malgré les excitations et les menaces, elles ne chômeraient pas ; et cela, pour prouver

leur reconnaissance envers ceux et celles qui avaient assuré leur existence et qui, tout en maintenant sévèrement les règles d'obéissance, leur avaient donné le moyen de travailler sans aucun des soucis matériels que comporte la vie quotidienne.

« La situation de la Surintendante entre la Direction et les ouvriers est définie par le rôle qui vient d'être brièvement résumé et qu'elles ont joué pendant la guerre. Il est de toute nécessité que ce rôle se continue, que les ouvriers et les ouvrières trouvent, à côté de leurs chefs techniques ou administratifs, quelqu'un qui accueille avec bienveillance leurs réclamations et sache y répondre en faisant connaître à la fois leurs devoirs et leurs droits. »

Cet exposé du Général Appert se suffit à lui-même ; il est un plaidoyer efficace en faveur des Surintendantes et d'une façon plus générale en faveur des travailleurs sociaux. Du reste, des articles fort élogieux pour ces femmes si dévouées furent publiés par le *Bulletin des Usines de Guerre* qui relatait les remarquables résultats de leur activité dans les Etablissements industriels travaillant pour la défense nationale.

Au moment de la paix l'idée est lancée. L'Association continue son œuvre sous la direction de Mme Jacob. Plusieurs usines et même des Administrations réclament des Surintendantes. On voit des postes se fonder dans les Ministères et les usines ; citons : Ministère des Régions Libérées, Foyer des Ouvrières de Saint-Etienne, Usines Michelin, Foyer de l'Ouvrier, Usine des Locomotives, Batignolles-Châtillon, Permanence d'entr'aide sociale, etc., etc...

Alors la fonction de la Surintendante se développe ; elle s'occupe de questions qui ne sont plus intimement liées aux conditions spéciales de l'industrie pendant la guerre ; elle surveille, en effet, l'éducation, l'hygiène, la liaison entre les employeurs et employés, etc... Cette dernière question est, nous le verrons, le point le plus intéressant des fonctions de la Surintendante. Son rôle d'intermédiaire la fait aimer du personnel et les ouvriers viennent se confier à elle. En développant son action elle se fait connaître du public. L'Académie Française lui décerne un prix de vertu en 1921 ; voici comment à cette occasion M. René Doumic la dépeint :

« Nous voici au seuil de la question ouvrière. J'y aperçois, pour nous accueillir, une figure nouvelle, une gracieuse silhouette féminine, très moderne en sa souriante gravité : la Surintendante. Elle nous vient de la guerre qui a installé la femme à l'usine. Comment définir son rôle ? Mais quelle définition vaudrait celle que donnait un jour une jeune ouvrière dans son lit d'hôpital. Comme la Surintendante était venue la voir : « Quelle est, lui demande-t-on, cette dame en uniforme kaki ? Est-ce une Américaine ? — Non. C'est celle qui s'occupe de nous. » La Surintendante d'usine est celle qui s'occupe de la classe ouvrière, dont peut-être ne nous sommes-nous pas toujours assez occupés, que peut-être, nous avons trop souvent livrée aux seules suggestions des mauvais bergers. Elle s'occupe de l'ouvrière, de sa santé d'abord, de son bien-être et de son hygiène, et cela l'amène à s'occuper de sa vie morale.

« Que de qualités cela suppose, et surtout que de tact. Il est si facile, dans ces milieux, de blesser quand on voulait obliger.

« L'âme populaire, si différente de la nôtre, nous est si mal connue. C'est ici que la finesse féminine peut faire merveille. Nous attendons beaucoup de la Surintendante ; ni religieuse, ni ouvrière, ni femme du monde, ou peut-être tout cela ensemble. elle est entre la classe ouvrière et la nôtre le meilleur agent de liaison, la marraine élue de la paix sociale. »

Mais jusqu'ici nous avons envisagé surtout l'œuvre de la Surintendante au point de vue moral. Etudions-la, maintenant, au point de vue pratique, à la lumière de quelques exemples.

Nous emprunterons les quelques faits qui vont suivre aux rapports que font, chaque année, les Surintendantes à l'Assemblée générale de l'Association. Nous citerons tout d'abord un de ceux qui nous paraît plus spécialement intéressant, car il permet une synthèse ; c'est celui que fit, en 1925, Mlle Gros-Coissy, sur son activité aux usines Michelin. Nous choisissons spécialement celui-ci car il nous permettra de compléter l'étude que nous avons déjà entreprise dans cette grande firme et de voir quelle peut être l'action d'une Surintendante chargée de l'embauche. Nous avons déjà remarqué combien, au point de vue général, cette question était importante. Voyons maintenant comment une Surintendante la résout :

« Pouvoir choisir le personnel, c'est déjà préparer le milieu dans lequel on va travailler, c'est déjà rendre un service immédiat au double point de vue industriel et social. Au point de vue industriel, en s'efforçant d'introduire dans l'usine des éléments stables et de bon esprit, répondant le plus possible aux aptitudes exigées ; au point de vue social, en donnant du travail à ceux

qui ont le plus besoin de gagner leur vie et en éliminant ceux qui, soit par leur état de santé, soit par leur situation familiale, n'ont aucun intérêt à venir à l'usine. Le point de vue industriel et le point de vue social sont souvent d'accord et ceci facilite la décision. Que de fois ai-je vu ce cas par exemple : une mère de famille ayant plusieurs jeunes enfants, son mari travaille, gagne de bonnes journées, reçoit les allocations familiales de l'usine ; on fait le budget : avec de l'économie et la femme étant au foyer ils peuvent vivre. Que la femme entre à l'usine, les enfants ne sont plus surveillés, la cuisine faite à la va-vite devient coûteuse, le linge n'est plus entretenu, la maison est mal tenue, et au bout de peu de temps la femme qui s'escrime à faire sa journée de mère de famille et sa journée d'ouvrière, tombe malade. Donc au point de vue social, mauvaise affaire ; au point de vue industriel, mauvaise affaire aussi. Cette ouvrière qui se fatigue chez elle a peu de rendement, l'un ou l'autre de ses enfants est malade, elle ne peut pas être régulière...

« Aussi faut-il pour l'exercer s'entourer du plus grand nombre possible de données pratiques et ne laisser à l'impression personnelle, qui intervient dans le jugement, que le rôle le plus minime ; je veux dire par là qu'il faut être renseigné d'une façon précise sur les exigences du travail d'une part, d'autre part, sur la situation et les qualités de l'individu qui se présente.

« Pour répondre au premier point, il ne suffit pas d'avoir fait une visite superficielle des ateliers, il faut en suivre les transformations, pouvoir longuement regarder travailler les ouvrières, au besoin essayer le travail soi-même.

« Le second point, qui est d'accepter ou d'éliminer la personne que l'on a devant soi, est la partie vraiment complexe et difficile du travail d'embauche. En ce qui concerne l'aptitude physique, on est assez vite renseigné en confrontant mentalement la femme qui se présente avec les différents « types » de femmes qui peuvent être employées dans l'usine ; d'autre part, la visite médicale étant la base de l'embauche définitive, le médecin donnera toutes les indications utiles sur la santé, mais en ce qui concerne l'intelligence, la vivacité, l'honnêteté, les chances de stabilité, comment se renseigner ? On ne le peut que très imparfaitement, il faut l'avouer, et il faut à ce moment-là se méfier beaucoup des impressions reçues et ne pas juger les possibilités de travail d'une ouvrière sur son aptitude à se faire valoir. Je ne suis pas partisan du système qui consiste à bombarder la candidate de questions officielles auxquelles elle ne doit évidemment répondre qu'à son avantage. Il faut prendre son temps, laisser causer la femme, qui commence presque toujours par expliquer sa situation de famille et ses raisons de vouloir travailler. On apprend fréquemment ainsi, par exemple, et sans l'avoir demandé, que la femme préférerait rester chez elle, mais que son mari lui reproche de ne pas gagner d'argent et quelquefois il y a des arrangements possibles avec le mari. En causant ainsi naturellement à la femme, on peut se faire une idée assez juste de son intelligence, de sa vivacité d'esprit, de l'intensité de son désir de travailler. En lui parlant des emplois qu'elle a occupés précédemment, des raisons de ses départs, on peut acquérir des indications sur ses aptitudes spéciales. De plus, sa situation de famille,

son ancienneté dans le pays, ses conditions d'installation, et quelquefois ses certificats de travail donnent une idée de sa stabilité. Il ne faut donc pas négliger tous ces renseignements fournis presque spontanément par l'ouvrière, mais il ne faut jamais leur accorder une valeur absolue et se rappeler que, sauf le cas d'inaptitudes évidentes, seul l'essai peut renseigner de façon définitive. »

Nous avons tenu à rapporter ici fidèlement les termes du rapport de Mlle Gros-Coissy en ce qui concernait son rôle au cours de l'embauche, car il nous a paru résumer fidèlement les principes essentiels dont les Surintendantes doivent s'inspirer.

A l'usine Michelin, l'activité de la Surintendante ne s'arrête pas là, elle suit la nouvelle ouvrière, la soutient de ses conseils, surveille son adaptation au travail, sa santé et sa tenue à l'atelier. Mais ceci l'introduit dans la vie même de l'usine. Etant chargée de fournir le personnel à l'atelier elle doit examiner les transferts et surtout les cas de départ. Cette vie active est pour la Surintendante l'occasion de collaborer avec les chefs d'ateliers et les contremaîtres qui lui facilitent son travail en lui signalant les ouvrières dont la santé fléchit, ou celles qui ont des situations de famille délicates. En parcourant les ateliers, la Surintendante voit les améliorations qui pourraient être apportées aux conditions du travail. Par exemple, elle remarque que des ouvrières pourraient être assises, qu'il serait possible d'installer plus commodément un vestiaire, qu'un local pourrait être mieux aéré, etc...

Enfin, elle est chargée de la surveillance morale des jeunes ouvrières ; ce rôle est très apprécié par les mères

qui sont dans la nécessité d'envoyer leurs filles travailler à l'usine. La présence de la Surintendante qui surveille la tenue des ateliers a été pour les familles une garantie de sécurité.

*
* *

Pour étudier l'œuvre de la Surintendante dans l'ensemble, nous avons cru trouver un excellent exemple dans ce qui était fait à la C^{ie} Générale d'Electricité. En effet, cette grande firme est spécialement intéressante ; le chef du personnel groupe sous son autorité les différentes Surintendantes qui sont réparties dans les usines d'Ivry, d'Orléans, de Boithorel, etc... ; c'est encore un exemple du phénomène « d'intégration » dont nous avons déjà parlé.

L'activité de la Surintendante dans cette importante entreprise industrielle est intéressante car elle montre la façon dont elle doit comprendre son rôle de « lien » entre la direction et les ouvriers. Pour arriver à ce résultat elle s'occupe des travailleurs individuellement, et c'est pour elle un puissant moyen d'atteindre la masse ; ceux auxquels elle s'est intéressée reconnaissent son action bienfaisante et lui font de la « réclame ». Aussi la Surintendante acquiert sur le personnel un ascendant moral vraiment efficace, difficile à déterminer d'ailleurs. Cependant cette bonne influence existe et le chef du Personnel, qui fort aimablement nous exposait ces quelques idées, nous a cité un cas où l'on sent nettement cet ascendant s'exercer. Ainsi, après la guerre, cette Compagnie fut obligée de réduire l'effectif de certaines usines employant de 4 à 5.000 ouvriers, et de le ramener à environ 800 hommes. Or, comme nous le faisait fort

bien remarquer le chef du personnel, « en général de pareils licenciements ne s'accomplissent pas sans des mouvements de population, souvent violents ». Les licenciements que la C^{ie} Générale d'Electricité fut obligée d'opérer, se firent sans aucun trouble. La direction attribue cet heureux résultat à l'activité que déploya alors une Surintendante qui fit son possible pour adoucir aux ouvriers les rigueurs d'un renvoi. Elle mit son amour propre à faire comprendre au personnel la nécessité de cette mesure. Grâce à des exemples de ce genre on peut se rendre compte que l'ascendant moral existe bien.

Mais cet ascendant, la Surintendante peut l'acquérir dès l'embauche. Elle doit savoir alors accueillir avec douceur et autorité les nouveaux ouvriers.

Sur cette question une jeune surintendante de la Compagnie générale d'électricité a bien voulu nous expliquer comment elle entendait ses fonctions, particulièrement délicates puisqu'elle travaillait dans une usine où les ouvriers manipulaient des matières toxiques. Elle nous a montré comment il fallait accueillir les ouvriers et nous a fait comprendre combien il était parfois délicat de consoler certains candidats refusés à l'examen médical.

A son avis, son rôle est alors de calmer ces malheureux et de s'employer à les diriger sur d'autres usines où ils auront des chances de trouver un emploi.

D'une façon générale, quand la Surintendante peut consoler, c'est un excellent moyen d'obtenir l'ascendant moral tant cherché. Cependant, elle a à sa disposition d'autres procédés. L'aimable surintendante qui voulait bien nous exposer d'une façon détaillée son genre d'action nous expliqua que c'est à l'occasion des accidents

du travail et grâce au canal du service médical qu'elle entre le plus facilement en relation avec les ouvriers. C'est, nous a-t-elle dit, au moment où ils viennent à l'infirmerie se faire panser qu'ils racontent le plus volontiers leur histoire et qu'ils font leurs confidences, ou bien c'est lorsqu'ils sont malades et qu'ils se présentent à la consultation. Ainsi, lorsqu'un ouvrier est reconnu tuberculeux, il faut d'abord le persuader qu'il est de son intérêt de se soigner, puis l'envoyer dans un sanatorium, s'occuper de sa famille, trouver du travail à la femme, en somme acquérir sa confiance et entrer dans son intimité.

Cette jeune fille nous montra que c'est souvent aussi à l'occasion de la naissance d'un enfant qu'elle est amenée à pénétrer dans l'intimité de l'ouvrier. A ce moment, elle est bien accueillie, car elle apporte la prime de naissance.

Mais notre aimable interlocutrice revenant sur la question de l'ascendant moral a voulu nous montrer comment elle parvenait à l'exercer dans les ateliers de son usine. Il est nécessaire, dit-elle, d'acquérir cet ascendant, car cela lui donne une autorité que les membres de la Direction ne peuvent obtenir ; notamment en ce qui concerne les règles d'hygiène. Ainsi, dans cette usine où l'on manipule du plomb, cette frêle jeune fille prétend avoir besoin de conserver « intact tout son ascendant », pour empêcher les ouvriers de manger à l'atelier et les obliger à se laver les mains le travail terminé. Du reste, cette jeune surintendante nous a avoué que cette question de l'hygiène à l'atelier était sa principale préoccupation, car elle estime qu'elle arrive à des résultats en se donnant la peine d'expli-

quer aux ouvriers les dangers du plomb et en même temps en illustrant ses explications de quelques exemples.

Après nous avoir ainsi décrit son rôle moral, cette surintendante a bien voulu nous indiquer quelques-unes des besognes matérielles dont elle était chargée. Elle surveille la distribution des vêtements de protection, qui sont obligatoires dans les usines dites « toxiques » ainsi que leur entretien, c'est-à-dire qu'en dehors du raccommodage et du blanchissage elle doit veiller à ce que les ouvriers ne les abiment pas volontairement : ce qui était fréquent, paraît-il, avant son arrivée, car les ouvriers prétendaient ¹ que les vêtements les gênaient et pour se mettre à l'aise les tailladaient à coups de couteau. Enfin, parmi ses autres besognes, la Surintendante s'occupe de la crèche, de la garderie, des cantines, des réfectoires, des bains-douches et de tout ce qui concerne l'hygiène en général.

Les œuvres sociales sont naturellement de son ressort ; par exemple, l'œuvre de l'accouchement qui consiste à surveiller l'attribution aux ouvrières d'un congé payé de quatre semaines. Cette Compagnie a aussi institué une caisse de secours et la Surintendante s'occupe de la distribution ; c'est elle qui fait les demandes, car seule, elle reçoit les confidences et se maintient au courant de la situation des familles.

Enfin, citons la Caisse de prêts pour les opérations chirurgicales ou pour le placement en sanatorium.

Si nous nous sommes étendus un peu longuement sur la description du service social de cette usine, c'est qu'elle nous a paru constituer un exemple typique de

1. Cela procède du même état d'esprit lorsque l'on voit des ouvriers retirer des machines les appareils de protection.

l'action d'une surintendante dans des ateliers où l'on manipule des produits toxiques. Il est certainement inutile ici d'insister sur son utilité ; les quelques exemples que nous avons fournis ont certainement suffi à montrer combien sa grande activité était un précieux élément de stabilité et d'entente.

Que la Surintendante ait su ramener l'harmonie entre patrons et ouvriers, ce résultat se passe de commentaires. Mais certains ont mis en doute l'influence de la Surintendante. Certes, celle-ci n'est pas mesurable. Aussi pour pouvoir l'apprécier il faut des exemples. C'est pourquoi nous voudrions en choisir quelques-uns et étudier en premier lieu le rôle d'une surintendante sur un grand réseau de chemins de fer. Nous envisagerons les méthodes d'adaptation et les résultats acquis par les surintendantes employées par la Compagnie des Chemins de fer du P. O.

Le rôle de la Surintendante sur un réseau ne peut être aussi complet que dans une usine où tous les éléments, personnel et matériel, sont groupés. A cause de la diversité des services, de la disposition des locaux du personnel dans une Compagnie de Chemins de fer, il faut concentrer son activité sur un point unique : le foyer. Aussi la Compagnie d'Orléans a-t-elle chargé ses surintendantes de s'occuper exclusivement du foyer des ouvriers, afin de l'assainir et de le rendre plus agréable en y faisant pénétrer les principes d'hygiène. Cette action est utile car le foyer est le lieu où « l'agent » vient se reposer et refaire ses forces physiques et morales. Pour avoir un personnel apte et productif, ce réseau a compris qu'il devait faire porter tout son effort sur la vie de famille.

Voici quelles furent les étapes de l'introduction des surintendantes sur le réseau d'Orléans. La Compagnie décida tout d'abord de créer des postes de surintendantes dans les gares les plus importantes. Comme premier essai, elle décida la création de deux postes, l'un à Brive, l'autre à Limoges. Le commandant Huc qui avait été chargé d'organiser ce service donna aux surintendantes qui allaient débiter dans une ambiance toute nouvelle pour elles des directives précises, afin d'éviter le plus possible les erreurs. Voici les principales idées du programme qu'on leur fixa. On leur conseilla de collaborer avec le service médical, en tant qu'infirmières brevetées afin de se faire connaître et apprécier du personnel. D'autre part, elles devaient assurer l'application des principes d'hygiène dans les locaux occupés par les agents et faire l'instruction du personnel chargé de l'entretien. Enfin, le programme conseillait aux surintendantes de faire connaître aux agents et à leur famille les œuvres d'assistance publique ou privée existant dans la localité ou la région ; ces instructions leur conseillaient d'entrer en rapports avec les directeurs de ces œuvres afin d'étudier en commun les meilleures méthodes pour les faire connaître et les moyens pratiques d'utilisation. C'est un procédé qui permet aux réseaux de subvenir au défaut d'œuvres sociales, inhérent à son organisation. Enfin, ces directives précisaient qu'il leur serait nécessaire de créer à leur bureau un secrétariat familial où les agents en dehors de leurs heures de service pourraient recourir à leur avis et leur demander des conseils pour leurs affaires privées.

M. le commandant Huc a reconnu lui-même que les

débuts de ces deux surintendantes furent pénibles ; cependant, grâce à leur énergie et à leur tenacité, elles surent surmonter les obstacles et s'imposer. Un an après, les résultats obtenus étaient suffisamment satisfaisants pour envisager la création de trois nouveaux postes. En 1923, Montluçon, Capdenac et Vierzon virent bientôt trois nouvelles surintendantes. En 1924, et 1925, ce sont les postes de Nantes, Bordeaux et Orléans qui sont pourvus.

Si l'on envisage maintenant les résultats qu'ont pu obtenir sur les réseaux les surintendantes on est obligé de s'en référer à quelques chiffres. Ici, en effet, les exemples vraiment probants sont rares. Répétons encore une fois que les statistiques ne peuvent mesurer l'ascendant moral, elles indiquent tout au plus un certain succès. Nous avons vu, grâce au programme qui leur avait été assigné, que les deux parties les plus importantes du travail des surintendantes étaient les visites qu'elles faisaient au foyer des employés et d'autre part, celles qu'elles recevaient à leur secrétariat social. L'augmentation du nombre de ces deux catégories de visites peut, en partie, mesurer la progression de son influence.

Voici quelques chiffres en ce qui concerne ces visites :

	1 ^{re} année	2 ^e année	3 ^e année	4 ^e année	5 ^e année
Brive.....	1.310	1.513	1.701	1.710	1.585
	(9 mois)				
Limoges.....	690	956	874	1.147	1.109
Montluçon.	803	1.385	1.095	1.155	

L'influence morale est indéniable et la Surintendante emploie toute son activité à l'acquérir. Certes on peut parler d'activité car le travail d'une surintendante est accablant. Pour en donner une idée nous résumerons

ici, l'exemple fourni par le commandant Huc dans une de ses conférences sur le rôle des surintendantes.

Celui-ci exposant les points essentiels de leur activité dans un des grands centres du réseau indiqua comment dès 8 heures du matin, ayant son cabinet à côté de celui du médecin, la Surintendante est prête à recevoir les blessés que le docteur lui envoie. Puis, montrant quels sont les autres buts de l'action de la Surintendante, il indique que jusqu'à midi, elle reste dans ce rôle d'infirmière, ne se contentant pas cependant d'appliquer les prescriptions médicales, mais devenant pour l'agent une véritable amie qui suit avec intérêt l'amélioration des blessés, prodiguant à chacun de bonnes paroles « accompagnées de ce sourire féminin qui aura toujours sur le moral de l'homme une si profonde influence ».

Ainsi elle amène les agents à parler de leurs femmes, de leurs enfants, des projets d'avenir, des difficultés de la vie ; elle ajoute quelques conseils et si elle voit que son action est nécessaire, elle fait comprendre qu'elle est toute prête à rendre service.

Puis le commandant Huc, poursuivant l'exposé de la journée de la Surintendante, ajoute :

« Il est souvent midi passé quand elle rentre chez elle prendre son repas auquel elle consacre peu de temps, car sa vraie mission va commencer avec les visites à domicile. »

Ces visites à domicile sont la partie la plus pénible de son travail. L'éloignement des habitations éparses par toute la ville lui impose souvent des trajets longs et fatigants, qu'elle est obligée d'accomplir à bicyclette et parfois même à pied. Mais l'accueil qui lui est réservé dans les familles est un véritable réconfort. « Ici je me

déclare incapable, reprend le commandant Huc, d'exposer le bien moral et matériel réalisé. » Il faut ajouter maintenant que la Surintendante ne s'impose pas au foyer des ouvriers, elle ne vient que si les agents qui, à l'occasion du service médical, sont entrés en rapport avec elle, le lui demandent. Mais en tous cas elle sait toujours profiter avec doigté de l'ascendant moral qu'une série de visites lui aura fait acquérir. Celui-ci lui permettra d'obtenir petit à petit une amélioration de l'hygiène au logis. Elle tentera de faire comprendre à la femme de l'agent, tout l'intérêt qu'il y a à avoir un logement propre et coquet, ainsi qu'une bonne cuisine, pour que le mari aime son intérieur et ne soit pas tenté d'aller au dehors.

Les visites terminées, la Surintendante doit en toute hâte regagner son bureau, car de 5 à 7 c'est le Secrétariat familial qui fonctionne. Elle reçoit alors des femmes, des enfants, des agents qui viennent lui demander conseil sur mille sujets différents : droit usuel, placement d'enfants, apprentissage, litiges de famille, affaires intimes, etc...

Enfin, elle doit, malgré ce programme si rempli, s'occuper de la Goutte de Lait, des consultations de nourrissons, faire des démarches auprès des autorités locales pour obtenir des subventions en faveur de certains agents spécialement intéressants. Elle aide encore à l'hospitalisation des tuberculeux et des infirmes. Enfin, elle a l'écrasante charge d'une multitudes de menues besognes du même genre.

Tel est, en résumé, le rôle de Surintendantes à la Compagnie d'Orléans. Mais comme nous l'avons déjà dit il est impossible de mesurer l'influence morale.

Concluons avec le commandant Huc : « N'oublions pas que le père de famille attend plus de vingt ans avant de connaître les résultats obtenus par l'éducation qu'il a donnée à ses enfants ».

* * *

Nous avons cru donner, grâce à ces quelques exemples, une idée générale de l'action d'une surintendante. Pour terminer cet exposé, envisageons l'œuvre d'une surintendante de talent dans un autre grand réseau français. Nous étudierons l'action de Mlle Grange, en ce qui concerne les œuvres sociales de la Compagnie du Nord. Nous verrons que c'est toujours sur le logement que doit porter l'activité d'une surintendante dans une Compagnie de Chemins de fer. Mais ici la question est vue sous un angle un peu différent.

En effet, la question du logement sur le réseau du Nord était liée à sa reconstruction. On se rappelle que sur les 3.340 km. qu'il comptait avant la guerre, 2.340 km. avaient été occupés par l'ennemi et que 338 gares, 811 ponts avaient été systématiquement détruits. Pour reconstituer et remettre en marche ce grand réseau, il fallait pouvoir loger un personnel nombreux ; or, les logements avaient été dévastés. C'est alors qu'un Ingénieur Chef, d'une grande valeur, M. Dautry ¹, entreprit de loger son personnel en créant « les cités » qui font l'admiration de tous ceux qui les visitent.

Nous avons été assez heureux pour parcourir, sous

1. Actuellement directeur général du réseau de l'Etat.

la conduite d'un aimable agent, une de ces cités, celle connue sous le nom de « Lille-Délivrance ». Nous avons pu en même temps recueillir une ample moisson de renseignements en ce qui concerne les œuvres sociales, instituées pour le bien-être des ouvriers dans cette petite ville. Cette cité est, après Tergnier, la plus grande de toutes celles construites par la Compagnie, puisqu'elle comporte 835 logements. Dès qu'on y pénètre, on est séduit par l'aspect tout à la fois bourgeois et champêtre des petites maisons. Point de grandes rues tirées au cordeau, mais de larges avenues bien pavées et agréablement dessinées. Cependant, on a l'impression que les matériaux de construction ne paraissent pas d'une solidité à toute épreuve ; ceci, du reste, n'est qu'une impression. Revenons à des constatations plus objectives et énumérons les principales œuvres sociales que l'on peut y trouver.

Citons l'école Pasteur construite par la Compagnie et dirigée par un instituteur de l'Enseignement primaire.

Celui-ci s'occupe en même temps des jardins scolaires qui constituent aussi une œuvre très intéressante. Pendant les heures de loisir, les enfants vont, sous la direction du maître, bêcher un petit coin de terre où on leur enseigne des méthodes de culture rationnelles. Les résultats de ces jardins scolaires sont remarquables ; des prix leur ont été décernés à certaines expositions horticoles. Mais leur but est tout autre, on espère qu'en apprenant aux enfants à cultiver un jardin ils continueront par la suite à faire de même pour le petit lopin de terre qui entourera leur « cottage ». On leur donne ainsi le moyen de s'occuper utilement au lieu d'aller porter leur désœuvrement au cabaret.

Parmi les autres institutions sociales que l'on rencontre dans cette cité, nous indiquerons les écoles ménagères, les écoles professionnelles, les bains-douches, les consultations de nourrissons, les foyers, les terrains de sport, etc... La plupart de ces œuvres, telles que consultations de nourrissons et goutte de lait, sont entretenues et organisées par une infirmière visiteuse et par une surintendante. Enfin, répétons-le, c'est une surintendante diplômée qui dirige, au siège social à Paris, toutes les œuvres réparties dans les différentes cités. Nous avons tenu à rapporter cet exemple, pour montrer que l'activité d'une surintendante groupait parfois un grand nombre de services.

*
* *

Nous espérons avoir donné une idée d'ensemble de l'action des surintendantes. Nous ne saurions, en tout cas, trop insister sur leur rôle moral qui est le point essentiel de leur œuvre. Mais pour être vraiment à la hauteur de leur tâche, il est nécessaire qu'elles acquièrent une formation préalable qu'elles trouvent du reste à l'école sociale de l'Association des Surintendantes, dont nous avons signalé la création pendant la guerre. L'enseignement qu'on leur offre s'étend sur deux années. Au cours de la première les jeunes filles qui entrent à cette école reçoivent un enseignement social général. Les différents cours portent sur les matières suivantes : assistance, prévoyance, enseignement ménager, hygiène sociale, notions de droit, notions de psychologie et de pédagogie, travail social. Au cours de la seconde année les élèves doivent se spécialiser ; les unes se destinent à devenir surintendantes, les autres choisissent les

matières qui les préparent le plus à devenir assistantes et visiteuses d'œuvres sociales. Parmi les principaux cours de la seconde année citons : notions de droit, économie politique, sociologie, les lois d'assistance, la natalité, psychologie appliquée, législation du travail, hygiène industrielle, organisation des divers services sociaux, enseignement ménager. Enfin ces cours seraient insuffisants pour former une véritable surintendante qui a besoin d'avoir quelques connaissances des milieux ouvriers. Aussi impose-t-on aux élèves des stages pratiques, qui se font dans les grandes organisations sociales : maternité, hôpitaux, maisons de convalescence, pouponnières, etc... Mais le stage le plus important est celui que la candidate surintendante fait comme ouvrière d'usine : elle s'embauche comme les autres femmes et travaille à côté d'elle sans dévoiler son identité.

Après ce stage, la candidate doit faire un rapport et celui-ci est un des meilleurs moyens que les Directrices de l'école ont pour apprécier la valeur de la future surintendante. D'après sa façon de parler et de sentir, l'école peut juger de ce qu'elle est capable de faire pour améliorer le sort des ouvriers.

Certains cependant regrettent que ce stage ne se prolonge pas sur une plus longue période : un an, par exemple, car, disent-ils, la surintendante dans un si bref passage parmi les ateliers ne peut vraiment connaître la mentalité ouvrière.

Mais toutes les jeunes filles qui le désirent ne sont pas admises à cette école. L'Association des Surintendantes est très sévère en ce qui concerne le recrutement. On fait une sélection très rigoureuse et on n'admet

que les jeunes filles qui présentent toutes les qualités requises pour obtenir l'ascendant moral dont nous avons tant parlé. Ces qualités ne sont pas communes ; aussi le recrutement de l'école est-il très restreint, les sessions ne comptent parfois qu'une dizaine de postulantes.

A ce sujet on reproche aussi à l'Association de ne choisir des postulantes que parmi les jeunes filles issues de la bourgeoisie. Ceux qui parlent ainsi ajoutent : « Il faut des ouvrières pour aller parmi les ouvrières ». Or, l'expérience a prouvé que les « bourgeoises » ont le plus souvent très bien réussi. Au contraire la seule surintendante formée par l'école, sortie des milieux ouvriers et que les directrices s'accordaient à considérer comme très intelligente, échoua complètement dans ses œuvres sociales. Cette femme avait été même envoyée en Angleterre pour étudier les méthodes appliquées en Grande-Bretagne. Cela ne démontre-t-il pas suffisamment que le milieu bourgeois est apte à s'adapter et produire des surintendantes.

Enfin et pour conclure en ce qui concerne le rôle de la surintendante, rappelons qu'elle doit avant tout acquérir sur l'ouvrier un ascendant moral, qu'elle doit être un lien entre la direction et le personnel et pour les travailleurs individuellement être un soutien et une conseillère. Il est des cas particulièrement délicats où la Surintendante doit être une consolatrice et un appui.

C'est, par exemple, quand la fille-mère vient la trouver pour lui demander aide et protection que nulle autre femme de l'usine ne saurait lui donner. Après avoir reçu les premières confidences, la surintendante la conseille, l'encourage et arrive à sauver la mère et l'enfant. Cette aide et ce réconfort sont inappréciables

pour cette pauvre fille qui ne sait comment cacher son malheur.

Ainsi, ce qui ressort en dernier lieu dans le rôle de la surintendante, c'est l'impression de réconfort qu'elle apporte à l'usine. Elle sait prodiguer aux ouvriers ce qui leur manque le plus dans la société moderne : le réconfort moral.

L'absence de réconfort est, en effet, un des traits caractéristiques de notre époque que M. Lucien Romier, étudiant les phénomènes sociaux contemporains, a magistralement mis en relief quand il dit : « Tout le monde y a gagné plus de liberté de mouvement mais y a perdu des chances de réconfort ¹ ». Dans sa sphère la surintendante a su parer à ce mal.

1. Lucien ROMIER, *L'Homme Nouveau*. Paris, Hachette, 1929.

CONCLUSION

En étudiant les différents types de services sociaux que nous avons pu rencontrer en France, volontairement nous avons négligé toutes les institutions d'un caractère obligatoire. Autrement dit, nous avons écarté l'étude des interventions législatives en matière sociale.

En France, la « question sociale » est largement « réglementée ». Mais ceci nous a paru sortir du cadre de ce travail car nous avons en vue l'étude du service social, lequel est essentiellement facultatif. Nous n'avons pas entrepris d'examiner une loi sociale importante qui va être incessamment appliquée : la loi sur les assurances sociales. Elle apportera des bouleversements parmi les services médicaux des usines et les institutions de prévoyance.

Mais si l'on envisage l'action de la loi sur les questions sociales, on constate qu'en France on attend beaucoup trop de la législation car, comme l'a fort bien dit Dalloz, « Elles (les autorités) attendent tout de la législation et chaque loi nouvelle étant un nouveau mécompte, elles sont portées sans cesse à lui demander ce qui ne peut venir que d'elles-mêmes ». En effet, on peut regretter la tendance des « autorités » françaises à entraver l'initiative individuelle.

Celle-ci cependant a su, malgré les embûches qu'elle a rencontrées, faire œuvre utile. Nous avons constaté pendant la guerre un mouvement en faveur des condi-

tions meilleures dans l'industrie. Ce mouvement s'est cristallisé par l'institution des surintendantes, et une spécialisation plus grande du service du personnel.

Certes, nous sommes loin de l'essor américain. Nos services du personnel font piètre figure à côté des « employees service department », ou « des employment management service ». Leur organisation systématique est inconnue chez nous. Rappelons combien ils sont, scientifiquement organisés, hiérarchisés, compartimentés et spécialisés.

En France, rien de pareil. On rencontre seulement quelques tentatives sporadiques d'organisation méthodique.

Il faut reconnaître à la décharge du patronat français qu'il n'a pu s'intéresser comme il l'aurait désiré à la question sociale ; en effet, la question économique conditionne cette dernière. L'Amérique « qui a l'enthousiasme de sa jeunesse ¹ », a un marché intérieur assez vaste pour lui permettre de produire ² à grands frais.

D'autre part, une barrière douanière qui ne cesse de s'élever protège la production et permet aux industries un dumping fort rémunérateur. Ces conditions exceptionnelles ne se réalisent pas chez nous. La concurrence y est le plus souvent très âpre, la compression des frais généraux est la condition dans bien des cas, de l'exis-

1. SIEGFRIED, *Opus cit.*

2. Souvent l'organisation scientifique s'accompagne d'un gaspillage extrême de matières premières. On recherche avant tout la vitesse et la direction néglige l'économie. D'autre part, l'application intégrale du scientifique management avec les nombreux services qu'il comporte entraîne une augmentation considérable des frais généraux qui, en régime de concurrence intense, place l'entreprise systématisée tout d'abord dans un état d'infériorité.

tence de beaucoup d'entreprises. Dans ces conditions organiser des services sociaux à l'exemple de l'Amérique aboutirait à une augmentation considérable des frais et entraînerait aussi la ruine de beaucoup d'industries.

Caveant consules ! nous dirons « patrons veillez ! » Une réorganisation de l'industrie se dessine ; les méthodes scientifiques semblent s'imposer ; rationalisation, standardisation et réorganisation matérielle sont des mots à la mode venant d'Amérique qui caractérisent les tendances actuelles. A ce moment difficile il ne faut pas négliger le facteur moral, seule une réorganisation de l'usine au point de vue social est capable de le ménager.

Seule aussi elle peut avoir une influence sur le facteur humain qui est à la base, il ne faut pas l'oublier, de l'industrie. Enfin, ajoutons qu'il est urgent pour les patrons de se rendre compte qu'une réorganisation sociale de l'usine en produisant une augmentation du rendement (l'exemple américain le prouve) diminue les frais généraux.

CONCLUSION

CONCLUSION

Il nous reste maintenant à conclure d'une façon générale et à apprécier la valeur des différentes méthodes que nous venons d'exposer.

Tout d'abord, rappelons que depuis longtemps les peuples anglo-saxons ont reconnu la nécessité de créer un agent s'occupant uniquement dans l'usine des questions sociales et des conditions du travail. Nous avons vu que peu à peu l'importance de cet agent a augmenté, qu'il s'est imposé à la Direction et qu'il a su y introduire un esprit nouveau.

C'est à ce moment que furent forgés les principes du scientifique management, du personnel management et des plans de représentation. En même temps certains chefs d'industrie voulaient les assimiler à la vieille théorie de l'harmonie des intérêts. Ceux qui s'attachaient à cette doctrine admettaient bien encore l'existence d'antagonismes sociaux mais qui, disaient-ils, étaient des faits accidentels découlant de mauvaises méthodes de direction ou bien d'une étude insuffisante des principes de l'industrie. On prétend aussi que, si tout est bien organisé, seul l'esprit de collaboration doit dominer.

On a vu que l'introduction des méthodes Taylor dans l'usine avait eu de nombreuses conséquences. Une des premières fut certainement l'amélioration des conditions. L'ouvrier américain gagne des salaires

inconnus en Europe et son « standard of living » s'en ressent. En effet, 26 0/0 du salaire de l'ouvrier aux Etats-Unis représente le superflu alors que dans le salaire de l'ouvrier français, par exemple, ce dernier n'est que de 9 0/0.

L'introduction dans l'usine du scientific management a entraîné aussi la transmission de certaines tâches qui, autrefois, incombaient à l'agent chargé du bien-être, aux ingénieurs et aux spécialistes. Ces derniers sont devenus très nombreux : on trouve, en effet, le speed boss, le disciplinarian, qui surveillent l'atelier ; le time study clerck, le route clerck, le production clerck, qui dirigent la production. Tous ceux-ci ont plus ou moins quelques parcelles de l'ancienne autorité du travailleur social mais ils n'ont pas fait disparaître le service social. Ce service, se modernisant, s'appellera le département du bien-être et cherchera à coordonner l'action sociale des autres services.

Ces expériences très intéressantes que sont le personnel management et le scientific management peuvent être surtout entreprises aux Etats-Unis car elles entraînent souvent un gaspillage de matières premières avec une augmentation considérable des frais généraux. Il faut donc que l'industrie ainsi handicapée se trouve dans un pays regorgeant de richesses et disposant d'un marché très étendu, toutes conditions que remplissent les Etats-Unis.

Mais l'Europe n'est pas dans la même situation ; c'est une contrée relativement pauvre, divisée entre plusieurs nationalités ; cette différence essentielle comporte une conséquence des plus importantes : les méthodes américaines ne doivent être généralisées qu'en

les adaptant aux conditions de la production européenne.

Cependant en Amérique la réorganisation des usines se poursuit. La concentration des entreprises favorise ce mouvement et l'agent chargé du bien-être est un des éléments les plus actifs de cette réorganisation. Il devient un rouage indispensable car les industriels se rendent compte de la nécessité de poursuivre en même temps la réorganisation sociale.

C'est cette réorganisation sociale que l'on a appelé le personnel management. Grâce à elle, les conditions du travail ont été profondément modifiées. Au point de vue général aussi, ces modifications ont entraîné un accroissement de la richesse ; le bien-être s'est développé. Ce développement a eu des répercussions dans le domaine politique. L'élection à une écrasante majorité du président Hoover, est une preuve que l'Amérique est satisfaite de son sort. Le parti républicain représente dans sa grande majorité ceux qui sont partisans des méthodes nouvelles. Ce sont les « rois » de l'industrie qui ont soutenu la candidature de l'actuel président des Etats-Unis. Donc, cette élection est plus qu'un acte politique, c'est un plébiscite, non seulement en faveur du parti républicain, mais encore en faveur des méthodes modernes de l'industrie américaine.

*
* *

En Europe, par contre, les événements ne peuvent se mesurer à la même échelle. Les consultations nationales n'ont jamais eu pareille signification. Du reste, les conditions de l'industrie ne sont pas les mêmes ;

l'étroitesse du marché limite beaucoup l'ampleur de tout mouvement. Ainsi en Angleterre, où l'on a manifestement essayé d'introduire les méthodes américaines, principalement en matière sociale, les résultats ne sont pas aussi évidents. Nous avons vu, en effet, que le welfare worker avait su s'adapter aux conditions de l'économie anglaise et travailler sur une échelle beaucoup plus réduite.

Cependant, peut-être avec moins de brio mais certainement dans des conditions suffisantes, le welfare worker a obtenu des résultats remarquables. Il a su introduire un esprit nouveau qui semble gagner les milieux patronaux et ouvriers. C'est ce que l'on a appelé l'esprit de collaboration qui a trouvé sa première forme dans les plans de co-partnership. Le welfare worker est parvenu à adapter à l'Angleterre cette institution d'essence américaine : les conseils d'usine. Mais alors qu'aux Etats-Unis ceux-ci ont pour but de lutter contre les syndicats, les travailleurs sociaux anglais ont compris qu'ils échoueraient si, dès l'abord, ils les opposaient aux Trade Unions ; c'est un exemple typique de la souplesse de l'institution et de la façon dont il faut modifier les conceptions américaines quand on veut les faire pénétrer sur le vieux continent. Enfin, en Angleterre, le welfare a perdu une partie de son caractère essentiellement volontaire car il a pénétré dans le domaine législatif. Pour l'adapter à la mentalité et aux conditions des ouvriers européens, on a su le transformer et afin de suivre l'évolution de l'industrie, on a cherché à le rendre plus scientifique.

*
* *

En France, bien avant que l'on eût connaissance des conceptions américaines, les questions sociales industrielles ressortaient déjà du domaine législatif ; mais cette tendance n'a donné que des déceptions ; toutes les lois votées ont été incapables de résoudre « la question sociale ». On s'est bercé de l'illusion législative et on a négligé de reconnaître que, seule, l'initiative privée avait accompli un travail positif.

Malheureusement, cette dernière n'a pu se développer autant qu'il eût été désirable car elle est dominée par la question économique. D'autre part, une fâcheuse tendance nationale nous pousse à mêler inconsidérément les questions sociales aux questions politiques.

Il serait à souhaiter en effet qu'on n'abandonne pas le monopole des questions sociales aux partis dits « avancés » et que ceux qui s'y intéressent fassent comme les Américains, c'est-à-dire entreprennent une campagne pour démontrer que le spectre que l'on agite si souvent, pourrait facilement s'évanouir grâce à quelques réformes utiles entreprises de plein gré. Ce sentiment du reste commence à apparaître dans l'opinion française. Nous citerons, à titre d'exemple, cet extrait d'un article de M. Charles Delvert :

« Et aujourd'hui, croit-on qu'on ne pourrait pas l'éviter cette Révolution, pour laquelle Moscou trouve tout l'or désirable, si nous faisons le nécessaire ? Si tous les républicains attachés à la patrie et à la civilisation, oubliant leurs vieilles querelles aujourd'hui anachroniques, veulent bien former le front unique contre la barbarie sanglante ?

« Si enfin, l'on donne au travail le statut légal que la justice commande ?

« Si l'ouvrier, chez nous, comme en Amérique — où il n'y a plus de communistes — peut arriver par son labeur au confort et à l'aisance ? »

Il ne faut, à aucun prix, abandonner le drapeau des réformes sociales (même à l'intérieur de l'usine) aux partis qui en font une arme politique. Montrons aux ouvriers que le patronat s'intéresse à son sort et tient plus à l'améliorer que la plupart de ceux qui en font un tremplin électoral.

Sachons maintenant voir et apprécier ce qui a été fait chez nous. Puis à la lumière des résultats obtenus à l'étranger, tentons de donner un pronostic de l'évolution des questions sociales, industrielles.

Tout d'abord rappelons succinctement qu'en France nous trouvons deux tendances bien distinctes : d'une part les œuvres sociales collectives, fondées par les caisses de compensation, les syndicats patronaux et certains groupements, et d'autre part, les œuvres individuelles instituées par de grandes industries par certains patrons qui les préfèrent.

A plusieurs points de vue, ces deux tendances s'opposent. Le rapprochement entre patrons et ouvriers ne peut être réalisé que par les œuvres individuelles. Mais celles-ci présentent un inconvénient ; le patron peut être tenté de les organiser dans un esprit de patronage ou de paternalisme qui peut devenir insupportable aux ouvriers ; cependant cet inconvénient tend à disparaître et en France ces deux sortes d'œuvres doivent coexister.

Beaucoup d'industries en effet ne peuvent instituer

des services sociaux. De nombreuses entreprises produisent à un prix de revient remarquablement bas. Un service social dans ce cas entraînerait une augmentation des frais généraux et par conséquent l'arrêt de la production. D'autres encore sont trop petites pour pouvoir utilement créer un service social. Une usine ne comptant que 15 ou 20 ouvriers ne peut songer à s'adjoindre par exemple une surintendante.

Dans ces deux cas les œuvres collectives sont nécessaires. L'augmentation des frais généraux que comporte l'adhésion à une caisse est infime pour une industrie si petite soit-elle ; elle est du reste comprise dans ce but puisque la cotisation varie suivant un pourcentage donné relativement aux salaires. D'autre part, elles sont vraiment efficaces en ce qui concerne les petites industries, car elles leur offrent des œuvres qu'elles ne pourraient créer.

Mais il n'en est plus de même pour les industries relativement importantes. Elles ont une marge plus large en ce qui concerne leurs frais généraux. Souvent groupées ou syndiquées elles savent se défendre et obtenir un monopole de fait qui leur permet de travailler avec des bénéfices raisonnables.

Beaucoup d'industries de cette catégorie, nous l'avons vu, se préoccupent de la question sociale, organisent des œuvres, créent un service du personnel à l'esprit social, ou encore s'attachent des surintendantes. Mais ce que l'on peut reprocher à ces différentes méthodes c'est d'être « vieux jeu » et ne pas tenir compte des théories modernes.

Ainsi les surintendantes qui sont en France les seuls ingénieurs sociaux spécialisés et possédant une éduca-

tion technique, ignorent les principes de l'organisation scientifique des usines ; aucun de leurs cours ne traite de la question.

Or, pour bien des esprits avertis, l'organisation scientifique de l'usine apparaît comme nécessaire et fatale. La campagne que l'on mène à l'heure actuelle en faveur de la « rationalisation » en serait un symptôme. On doit reconnaître qu'en France une réorganisation moderne, pour ne pas dire scientifique, des ateliers est en train de se manifester.

Or, n'oublions pas qu'aux Etats-Unis l'organisation moderne des usines n'a pu être introduite que grâce à une réorganisation sociale. A notre avis, de même en France une organisation moderne comporte une organisation sociale suivant des principes nouveaux. Sans être « prophète de malheurs » osons dire aux industriels qu'ils ne doivent en aucun cas perdre de vue cet aspect du problème et qu'il est indispensable, au moment où une tendance vers la réorganisation scientifique se dessine, de songer au point de vue moral ou autrement dit social de la question. On pourrait craindre en effet, si on le négligeait, les plus néfastes catastrophes.

VU : *Le Président,*

WILLIAM OUALID.

VU : *Le Doyen,*

BERTHELEMY.

VU ET PERMIS D'IMPRIMER :

Le Recteur de l'Académie de Paris,

CHARLETY.

BIBLIOGRAPHIE

ÉTATS-UNIS

- Academy of political science*, Vol, 9 Columbia University. N. Y., 1922.
- ADAMS (H. J.), *Humanizing a great industry*. Chicago, Armour and Co, 1919.
- ADAMS (T. S.) and SUMMER (H. L.), *Labor problems*. N. Y., Mac Millan, 1914.
- ALEXANDER (M. W.), *Hiring and firing its economics waste and how to avoid it*. N. Y., National association of manufacturers, 1915.
- ALLEN (C. R.), *The instructor, the man and the job*. Philadelphia, J. P. Lippincott Co, 1914.
- ALLEN (C. R.), *The foreman and his job, a handbook for foremen and foreleaders of foremen's conferences*. Philadelphia and London, J. P. Lippincott Co, 1922.
- BASSETT (W. R.), *When the workmen help, you manage*. N. Y., Century Co, 1919.
- BEVERIDGE (W. H.), *Un employment, a problem of industry*. N. Y., Longmans, 1912.
- BEYER (David), *Industrial accident prevention*. N. Y., Houghton, 1916.
- BLOOMFIELD (Daniel), *Employment management, a Handbook*. N. Y., H. W. Wilson Co, 1919.
- BLOOMFIELD (Meyer), *Management a record of new steps in industrial relations*. N. Y., Century Co, 1919.
- BLOOMFIELD (D.), *Labor maintenance*. N. Y., Ronald Press, 1921.
- BLOOMFIELD (D.), *Problems in personnel management*. N. Y., H. W. Wilson Co, 1923.
- BLOOMFIELD (D.), *Financial incentive for employers and executives*. N. Y., H. W. Wilson Co, 1923.
- BOETTINGER, *Employee welfare work*. N. Y., Ronald press Co, 1923.
- BRISCO (N. A.), *Economics of efficiency*. N. Y., Mac Millan, 1914.

- BRISSENDEN (P. F.) and FRANKEL (E.), *Labor turnover in industry, a statistical analysis*. N. Y., Mac Millan, 1922.
- BRISSENDEN (Paul), *Employment system of the lake carriers association*. Washington Govt print. office, 1918. *Bulletin du U. S Bureau of Labor statistics*.
- BROOKS (J. G.), *Labor's challenge to the social order*. N. Y., Mac Millan, 1920.
- CARPENTER (E.), *Working of a labor department in industrial establishment*. N. Y., 1903.
- CARTWRIGHT (O.), *The middle west side*. Russel Sage foundation, N. Y., 1927.
- CESTRE (Charles), *Production industrielle et justice sociale en Amérique*. Paris, 1919.
- CESTRE, *Les revues d'usine aux Etats-Unis*. *Vie des Peuples*, sept. 1920.
- CESTRE, *Les hommes au travail dans l'industrie américaine*. *France et Monde*, février 1920.
- CHAPMAN (J. C.), *Trade tests*. N. Y., Henry Holt, 1921.
- CHURCH (W.-H.), *The science and practice of management*. N. Y., *The engineering magazine Co*, 1914.
- CLARCK (N. M.), *Common sense in labor management*. N. Y., Harper and Brothers, 1919.
- CLARK (W. H.), *Health and service in industry*. N. Y., Mac Millan, 1916.
- COHEN (J. H.), *Law and order in industry*. N. Y., Mac Millan, 1916.
- COLVIN (F. H.), *Labor turnover, loyalty and output*. N. Y., M. Graw, 1919.
- COMMONS (John R.), *Labor and administration*. N. Y., Mac Millan Co, 1913.
- COMMONS (J. R.), and ANDREWS (J. B.), *Principles of labor legislation*. N. Y., Mac Millan, 1916.
- COMMONS (J. R.), *Industrial goodwill*. N. Y., Mac Graw Hill Book Co, 1919.
- COMMONS (J. R.), *Industrial government*. N. Y., Mac Millan, 1921.

- COOK (E. W.), *Betterment individual, social and industrial or highest efficiency*. N. Y., F. A. Stokes Co, 1906.
- COPELAND (M. T.), *Business statistics*. Cambridge Harvard University Press, 1917.
- DEWEY (John), *Democracy and education*. N. Y., Mac Millan, 1919.
- DEWEY (John), *Human nature and conduct*. N. Y., Holt, 1922.
- DIEMER (Hugo), *Factory organisation and administration*. N. Y., Mac Graw. Hill Book Co, 1921.
- DIEMER (H.) and OTHERS, *The foreman and his job*. Chicago, La Salle Extension University, 1921.
- EDIE (L. D.), *Practical psychology for business executives*. N. Y., H. W. Wilson Co, 1922.
- EDMAN (J.), *Human traits and their social significance*. N. Y., Houghton, 1920.
- ELLWOD (Charles-A.), *Christianity and social science*. Mac Millan Co, 1923.
- EMERSON (Harrington), *Twelve principles of industrial efficiency*. 1917, N. Y., Engineering Magazine.
- FISH (E. H.), *How to manage men*. N. Y., Engineering Magazine Co, 1920.
- Ford motor Co-Detroit. Ford factory facts. Detroit Mid, 1915.
- FRANKEL (Lee K.) and FLEISCHER (Alexander), *The Human factor in industry*. N. Y., Mac Millan, 1920.
- GANT (H. L.), *Industrial leadership*. New Haven Com. Yale. University Press, 1916.
- GANT (H. L.), *Work, wages and profits*. N. Y., Engineering magazine Co, 1916.
- GADSBY (Margaret), *Trade agreement in the silk ribbon industry of New York city (Bulletin of U. S. Bureau of labor statistics N° 341)*. Washington govt print. office, 1923.
- GARRETT (C. W.), *Experiences of the Pennsylvania railroad system with employee representation*. N. Y., National Personnel Association, 1922.
- GROAT (George), *Organised labor in America*. N. Y., Mac Millan, 1916.

- GOLDMARK (Joséphine), *Fatigue and efficiency*. N. Y., Russel Sage Foundation, 1912.
- HAMILTON (W.) and MAY (S.), *The control of wages*. N. Y., G. H. Doran, 1923.
- HENDERSCHOTT (F. C.) and WEAKLY (F. E.), *Employment department and employee relations*. Chicago, La Salle Extension University, 1918.
- HITCHCOCK (C. N.), *Forms, records and reports personnel administration Chicago*. Chicago, University Press, 1922.
- HOLLINGSWORTH (H. L.), *Judging human character*. N. Y., Appleton, 1922.
- HOWD (R. Cloice), *Industrial relations in the west coast lumber industry*. Washington print office. (*Bulletin of the U. S. Bureau of labor statistics*, N° 349).
- HURLEY (E. N.), *The awakening of business*. N. Y., Doubleday, 1917.
- JACOBS (H. W.), *Betterments briefs*. N. Y., Wiley, 1909.
- JONES (E. D.), *Administration of industrial entreprises*. N. Y., Longmans, 1916.
- KELLY (R. W.), *Hiring the worker*. N. Y., Engineering Magazine Co, 1918.
- KELLY (R. W.), *Training industrial workers*. N. Y., The Ronald Press Co, 1920.
- KELLY (R. W.), *Industrial training procedure*. N. Y., Ronald Press, 1921.
- KERSBURG (H. E. von), *Employment and labor turnover*. N. Y. National personnel Ass., 1922.
- KIMBALL (D. S.), *Principles of industrial organisation*. N. Y., Mac Graw Hill Book Co, 1913.
- KNOWBES (Morris), *Industrial housing*. N. Y., Mac Graw Hill Book Co, 1920.
- KOBER (G. M.) and HAYHURST (E. R.), *Industrial health*. Philadelphia, Blakiston, 1924.
- LANSBURG (R. H.), *Industrial management*. N. Y., John Wiley and Sons, 1923.
- LEE (F. S.), *The human machine and industrial efficiency*. N. Y., Longmans, 1918.
- LEE (John), *Management*. N. Y., Pitman and Sons, 1921.

- LEITCH (John), *Man to man, the story of democracy*. N. Y., Forbes publishing Co, 1919.
- LEWISOHN (S. A.) and MOON (P. T.), *Constructive experiments in industrial cooperation between employers and employees*. N. Y., Columbia University, 1922.
- LICHTNER (W. O.), *Time study and job analysis*. N. Y., Ronald Press, 1921.
- LINK (Henry C.), *Employment psychology*. N. Y., Mac Millan, 1919.
- LINK (H. C.), *Education and industry*. N. Y., Mac Millan, 1923.
- LITCHFIELD (P. W.), *The industrial republic*. N. Y., Houghton, 1920.
- MAC KENZIE (C.), *Industrial housing*. N. Y., Knickerbocker Press, 1920.
- MAROT (Helen), *Creative impulse in industry*. N. Y., Dutton, 1918.
- MARRIS (John, Van Liew), *Employee training*. N. Y., Mac Graw Hill Book Co, 1921.
- Metropolitan life insurance Co : *Hiring and firing*. N. Y., The Company industrial service bureau, Bulletin N° 1, 1918.
- MERRICK (D. V.), *Time studies for rate setting*. The Engineering Magazine, N. Y., 1919.
- MEXEY (E. P.), *Principles of factory cost keeping*. N. Y., Ronald Press Co, 1918.
- MILL (J. B.), *Consideration on representative government*. N. Y., Everyman's Library, Dutton et Co.
- MYERS (James), *Representative government in Industry*. N. Y., G. H. Doran Co, 1924.
- National association of corporation school. *Bulletins et comptes rendus des comités*, 1913, 1914, 1916.
- National civic federation. *Welfare department-welfare work in mercantile houses*. N. Y., 1905.
- National civic federation. *Woman's dept-committee on welfare work for industrial employees*. N. Y., 1910.
- PARKER (C. H.), *The casual laborer and others essays*. N. Y., Harcourt, 1920.

- PARMELEE (Maurice), *The science of human behavior*. N. Y., Mac Millan, 1913.
- PHILIP (André), *Le problème ouvrier aux Etats-Unis*. Paris, Alcan, 1927.
- PICK (Albert et Co), *Chicago, Employee betterment a practical setting forth of the modern idea in rest rooms and industrial clubs*. Chicago, A. Pick and Co, 1919.
- PIGOU (Arthur-Cecil), *The economics of welfare*. N. Y., Mac Millan, 1920.
- RAMSEY (R. E.), *Effective house organs*. N. Y., D. Appleton et Co, 1920.
- REESE (C. L.), *Welfare plans of the du Pont Co*. N. Y., American Institute of chemical engineers, 1922.
- RICHMOND, *Social diagnosis*. N. Y., Russel Sage Foundation, 1917.
- RIPLEY (Charles-M.), *Life in a large manufacturing plant. Schenectady*. N. Y., General electric Co. Publication bureau, 1919.
- ROCKEFELLER (jr. J. D.), *Colorado industrial plan*. N. Y., 1916.
- ROCKEFELLER (jr. J. D.), *Representation in industry*. N. Y., 1918.
- ROSSI (William H.) et Diana POWERS-ROSSI. *Personnel administration a bibliography*. Baltimore, Williams and Wilkins Co, 1925.
- RUSHMORE (Elsie M.), *P. H. D. Social workers guide to the serial publications of representative social agencies*. N. Y., Russel Sage foundation, 1927.
- RUSSEL (Bertrand), *Whem men fought*. N. Y., Cebtury Co, 1917.
- SCOTT (W. D.), *Increasing human efficiency in business*. N. Y., Mac Millan, 1911.
- SCOTT (W. D.) and CLOTHIER (R. C.), *Personnel management*. N. Y., A. W. Shaw et Co, 1923.
- SELBY (C. D.), *A study of medical and surgical care of industrial workers*. U. S. Public health service. Bulletin N° 99.

- SELEKMAN (Ben. M.) and Mary VAN KLEECK, *Employees representation in coal mines*. N. Y., Russel Sage Foundation, 1927.
- SELEKMAN (Ben. M.), *Employees representation in steel work*. Russel Sage Foundation, N. Y., 1927.
- SELEKMAN (Ben. D.), *Sharing management with the workers*. Russel Sage Foundation, 1927.
- SHEFFERMAN (N. W.), *Employment methods*. N. Y., Ronald Press, 1920.
- SHELDON (O.), *The philosophy of management*. N. Y., Prentice Hall, 1923.
- SIÉGFRIED (André), *Les Etats-Unis d'aujourd'hui*. Paris, Colin, 1927.
- SLICHTER (S. H.), *The turnover of factory labor*. N. Y., D. Appleton and Co, 1919.
- SOULE (G.) and BUDISH (J. M.), *The new unionism in the clothing industry*. N. Y., Harcourt, 1921.
- STEVENS (Georges) et HATCH (L. W.), *Typical employers welfare institutions*. N. Y., Albany, 1904.
- STODDARD (W. L.), *The shop committee*. N. Y., Mac Millan, 1919.
- TARBELL (Ida M.), *New ideals in business*. N. Y., Mac Millan, 1916.
- TAYLOR (F. W.), *Shop management*. N. Y., Harper, 1911.
- TAYLOR (F. W.), *The principles of scientific management*. Londres, Appleton, 1914.
- TEAD (O.), *Instinct in industry*. N. Y., Houghton, 1918.
- TEAD (Ordway) and METCALF (H. C.), *Personnel administration*. N. Y., Mac-Graw Hill Book Co, 1920.
- THOMPSON (C. B.), *Scientific management*. A collection of articles Cambridge Harvard University Press, 1914.
- TOLMAN (W. H.), *Social engineering*. N. Y., Mac Graw, 1909.
- TOLMAN, *L'œuvre de l'ingénieur social*. Paris, Vuibert et Nony, 1910.
- TOLMAN (W. H.) and KENDALL (L. B.), *Safety*. N. Y., Harper, 1913.

- United States Steel Corporation Bureau of safety, sanitation and welfare. *Reports of various phases of welfare work*. N. Y., 1918 (Bulletin, N° 7).
- U. S. Bureau of Labor statistics, *Welfare work for employees in industrial establishments in the United States*, Feb, 1919. Washington govt. print. office, 1919. (*Bulletin of the U. S. Bureau of labor statistics*, N° 250).
- U. S. Bureau of labor statistics. *Trade agreements 1925*, Sept. 1926. Washington govt. print. office, 1926. (*Bulletin of the U. S. Bureau of labor statistics*, N° 419).
- VAN KLEECK (Mary), *Artificial flowers makers*. N. Y., Russel Sage Foundation, 1927.
- VAN KLEECK (M.), *Women in Book binding Trade*. N. Y., Russel Sage Foundation, 1927.
- WALKER (P. F.), *Management engineering*. N. Y., Mac Graw Hill Book Co, 1924.
- WALLING (W. E.), *American labor and American Democracy*. N. Y., George H. Doran Co, 1923.
- WATTS (Frank), *Introduction to the psychological problems of industry*. N. Y., Mac Millan, 1922.
- WEAKLY (F. E.), *Applied procedure*. N. Y., Mac Graw Hill Book, 1923.
- WHITNEY (Edson), *Trade agreements 1923-1924*. Washington govt. print. office, 1925. (*Bulletin of the U. S. Bureau of labor statistics*, N° 393).
- WOOD (E. E.), *The housing of the unskilled wage earner*. N. Y., Mac Millan, 1919.

PÉRIODIQUES

- American academy of political and social science*. Philadelphia.
The Annals, may 1916-1917, jan. 1917, sept. 1919.
- American Economic review*. Princeton, N. Y.
- American federationist*. N. Y.
- American Journal of Public Health*. Boston.
- American Labor Legislation Review*, *American association for labor legislation*. N. Y.
- American magazine*. N. Y.

- American management review American management ass'n.*
N. Y. C.
Automobile. N. Y.
Bulletins of the National Industrial Conference Board.
N. Y.
Bulletins of the Taylor Society. N. Y. C.
Century magazine. N. Y.
Industrial engineering. N. Y.
Industrial management. N. Y. C.
Journal of applied psychology. Clark University, Worcester.
Journal of home economics. N. Y.
Journal of personnel research. Williams and Wilkins Co,
Baltimore, Md.
Journal of Political Economy. Chicago University Press.
Law and labor. N. Y. C.
Management and administration. Ronald Press.
National civic federation review. N. Y.
Out look. N. Y.
Popular science monthly. N. Y.
Proceedings of Society of Industrial Engineers.
Quarterly journal of Economy. Harvard University,
Cambridge.
The Nation. N. Y. C.
The New Republic. N. Y. C.
The Survey. N. Y. C.
Weekly news letter of American federation of labor.
-

ANGLETERRE

- ATKINSON (H.), *A rational wage system*. London, 1917.
- BLACKFORD (Katherine) and NEWCOMB (Arthur), *The job, the man and the Boss*. London, Curtiss Brown, 1917.
- BOWIE (James A.), *Sharing profits with employees*. Pitman, London, 1922.
- BURRITT (A. W.) and OTHERS, *Profit sharing, its principles and practice*. Londres, Harper, 1918.
- CADBURY (Edward), *Experiments in industrial organisations*. London, Longmans, 1912.
- CADBURY (E.) and OTHERS, *Scientific management in industry*. London, Sociological society, 1914.
- CANNONS, *Bibliography of industrial efficiency and factory management*. Londres, Routledge, 1920.
- CARPENTER (Charles), *Industrial copartnership*. Londres, Co-partnership publisher, 1921.
- CHURCHIL (J. and A.), *The health of the industrial worker*. Londres, 1921.
- COLE (G. D. H.), *Self government in industry*. London, Bell, 1917.
- COLE (G. D. H.), *Payment of wages*. London, Fabian society, 1918.
- COLE (G. D. H.), *Workshop organisation*. Oxford, at the Clarendon Press, 1923.
- Committee on Industry and trade, *Survey of industrial relations*. Londres, His Majesty's stationary office, 1926.
- DENNING (A. D.), *Scientific factory management*. Londres, Nisbetand Co, 1919.
- DICKSEE (L. R.), *The true basis of efficiency*. Londres, Gee et Co, 1922.
- DRURY (H. B.), *Scientific management, a history and criticism*. Londres, King and Son, 1915.
- FARRAR (Francis A.), *Factories and great industries with some account of trade unions, old age pensions, state insurance, the relief of distress hospitals*. Cambridge Engl. The University Press, 1926.

- FERGUSON (R. W.), *Education in factory*. Bournville works publication department.
- FISHER (Boyd), *Industrial loyalty, its value, its creation, its preservation*. Londres, Routledge, 1918.
- FORD (James), *Profit sharing and industrial betterment*. (A Bibliography). Cambridge, 1910.
- GILMAN (N. P.), *Dividend to labour, a study of employee's welfare institution*. Londres, Mac Millan, 1900.
- GANT (H. L.), *Organising for work*. Londres, Allen, 1920.
- GEORGE (W. L.), *Engines of social progress*. Londres, A et C. Black, 1907.
- GILBRETH (F. B.), *Applied motion study*. Londres, Constable, 1917.
- GILBRETH (F. B.), *A primer of scientific management*. Londres Constable, 1912.
- GILBRETH (F. B.) and GILBRETH (L. M.), *Fatigue study*. Londres, Routledge, 1919.
- GRIFFITH (C. H.), *Fundamentals of vocational psychology*. Londres, 1924.
- HEATH (St. G.), *Training for factory administration*. Londres, Longmans, Green et Co, 1920.
- HOBSON (S. G.), *Guild principles in war and peace*. Londres, Bell, 1917.
- HOLME (J. B.), *British scheme for self government in industry and its counterpart in New South Wales*. Sidney. N. S. W. Premier's office, 1918.
- HOXIE (R. F.), *Scientific management and labour*. Londres, Appleton, 1915.
- HUTTON (J. E.), *Welfare and housing*. Londres, Longmans, 1918.
- KELLY and HASKINS, *Foundation of industrial welfare*. Londres, 1921.
- KERR (Constance U.), *Guide to industrial welfare work for beginners and others*. Londres, Cooperative Press Agency, 1920.
- LANCHESTER (F. W.), *Industrial engineering*. Londres, Constable, 1917.

- LEE (John), *Principles of industrial welfare*. Londres, Isaac Pitman et Co, 1924.
- MACADAM (Elizabeth), *The equipment of the social worker*. Londres, Allen et Unwin, 1926.
- MACKILLOP (M. et A.), *Efficiency methods, an introduction to scientific management*. Londres, 1919.
- MARK (Thiselton), *Efficiency ideals*. Londres, Laurie, 1913. *Memorandum on the workmen's compensation Act 1906-1923*. His Majesty's stationary office, Londres, 1924.
- MUIR (Ramsay), *Liberalism in industry*. Londres, Constable, 1920.
- MUNSTERBERG (H.), *Psychology and industrial efficiency*. Londres, Constable, 1913.
- MYERS (C. S.), *Mind and work*. Londres, University of London Press, 1920.
- NEWCOMB (Ed.), *Le service social dans l'industrie en Grande-Bretagne* (*Revue Int. du Travail*, avril, 1922.).
- PEASE (Edw. R.), *Profit sharing and co-partnership*. Tract de la Fabian society, 1913.
- PROUD (E. D.), *Welfare work*. Londres, Bell, 1919.
- RENOLD (C. B.), *Workshop committees*. Londres, Pitman and Sons, 1921.
- ROWNTREE (B. S.), *The human factor in business*. Londres, Longmans, 1925.
- SCHLOSS (D. F.), *Methods of industrial remuneration*. Londres, Williams, 1898.
- SOUSTER (Ernest G. W.), *The design factory and industrial buildings*. Londres, Scott, Greenwood and Son, 1919.
- WATNEY (Charles), *Industrial welfare*. Londres, J. Murray, 1912.
- WEEB (Beatrice), *Health of working girls*. Londres, Blackie, 1917.
- WEEB (Sidney), *The works manager today*. Londres, Longmans, 1917.
- WHITEFORD (J. F.), *Factory management wastes and how to prevent them*. Londres, Nisbet, 1919.

PÉRIODIQUES

The Journal of the national Institute of Industrial psychology.

Industrial welfare.

System the magazine of business.

FRANCE

- BLANC (J.), *Le médecin d'usine dans la région parisienne* (*Economie Nouvelle*, septembre 1924).
- CUVELETTE, *L'habitation ouvrière et les œuvres sociales aux mines de Lens* (*Musée social*, mars 1925).
- Délégués ouvriers, *Bulletin des usines de guerre*, 23 mars 1917.
- Développement international du service social dans l'industrie* (*Revue internationale du travail*, juillet 1924).
- DULLIN (Albert), *L'hygiène et la sécurité des travailleurs dans la législation*. Paris, Rousseau, 1903.
- FRANÇOIS (Mlle), *Du rôle social de la femme* (Thèse). Paris, 1924.
- FREY (John), *Trente années de démocratie industrielle* (*Revue internationale du travail*, avril 1922).
- GIDE (Charles), *Les Institutions de progrès social*. Paris, 1921.
- GLEIZE (H.), *Ce que l'ingénieur social doit savoir*. Paris, 1924.
- HENRY (R.), *Le socialisme et l'art de commander dans l'industrie*. Paris, Gauthier-Villars, 1914.
- HERMANT, *De la nécessité de l'étude des questions sociales dans l'enseignement supérieur industriel*. Braine-le-Comte, 1893.
- MAISONNEUVE (DE), *Œuvres sociales en faveur des ouvrières d'usine* (Thèse). Paris, 1923.
- MANLY (B.), *Arbitrage et justice industrielle* (*France et Monde*, avril 1922).
- MARTIN (Marguerite), *Les surintendantes d'usine* (*Le Populaire*, 18 juin 1918).
- MAUS (J.), *Les écoles de service social* (*Chronique sociale de France*, août-septembre 1925).
- MIREAUX (E.), *Une expérience sociale* (*Revue de Paris*, 1^{er} septembre 1921).
- NITOT (Henri), *Les cités-jardins*. Paris, Presses universitaires, 1924.
- PIC (Paul), *Traité élémentaire de législation industrielle*. Paris, Rousseau, 1923.

- PINOT (R.), *Les œuvres sociales dans l'industrie métallurgique*. Paris, 1924.
- ROLIN (Henri), *Les institutions ouvrières des charbonnages de Mariemont et de Bascoup*. Bruxelles, 1903.
- Les Surintendantes (Dossiers Action Catholique, mai 1922).*
- TURMAN (Max), *Problèmes sociaux du travail industriel*. Paris.
- YOVANOVITCH, *Les stimulants modernes du travail ouvrier. Essai de bibliographie systématique*. Paris, Presses Universitaires, 1923.
- YOVANOVITCH, *Le rendement optimum du travail ouvrier*. Paris, Payot, 1923.

PÉRIODIQUES

- Ame française.*
- Chronique sociale de France.*
- Documents du travail.*
- Dossiers de l'Action catholique.*
- Echo de l'union sociale des ingénieurs catholiques (U. S. I. C.).*
- Economie nouvelle.*
- Information sociale.*
- Journée d'une Surintendante dans la cité ouvrière (Ame française, 23 décembre 1922 et 27 janvier 1923).*
- Journée industrielle.*
- La Réforme sociale..*
- Musée social.*
- Parlement et opinion.*
- Les Restaurants à bon marché (Revue de l'Action Populaire, 20 juillet 1913).*
- Revue de l'Action populaire.*
-

TABLE DES MATIÈRES

	Pages.
INTRODUCTION	1
LIVRE PREMIER	
LE SERVICE SOCIAL DANS L'INDUSTRIE AUX ETATS-UNIS	
CHAPITRE PREMIER. — L'humanisation de l'industrie.....	9
§ 1 ^{er} . L'esprit nouveau du patronat américain.....	9
Les ententes entre industriels. — L'attitude de l'Eglise et de la grande presse. — Les pionniers du patronat. — Les campagnes en faveur de l'esprit nouveau. — La prohibition.	
§ 2. Les raisons du nouvel état d'esprit.....	18
Le développement des « Unions ». — Le welfare work. — L'influence sur les facteurs psychiques.	
§ 3. Le Labor Turnover.....	22
Diverses définitions. — Les enquêtes. — Ses causes. — L'ampleur du mal.	
CHAPITRE II. — Les œuvres sociales.....	28
L'augmentation du rendement. — Le service social. — La construction des usines. — L'éclairage. — L'aéra- tion. — La lutte contre les accidents : le Safety. — Les services médicaux. — Les restaurants. — Les fêtes de famille. — Les revues d'usine. — Les sports. — Les vacances.	
CHAPITRE III. — L'organisation scientifique de l'usine..	52
§ 1 ^{er} . Le scientifique management	52
Le gaspillage dans l'industrie américaine. — Les décou- vertes de Taylor et sa doctrine. — L'accroissement du personnel. — La stabilité de la production. — valeur scientifique des méthodes de Taylor. — Les conséquences sociales du scientific management. — La main-d'œuvre chez Ford.	

§ 2. Personnel Management.....	65
L'origine du personnel management. — Les principes du personnel administration. — L'organisation de l'employment department. — L'embauche. — L'interview. — Comment on dépiste les maladies nerveuses. — Les éléments qui déterminent le choix d'un ouvrier stable. — L'intérêt dans le travail — La boîte aux suggestions. — Les fonctions de l'Employment manager. — Les renvois — Le transfert. — L'avancement. — L'initiation au travail. — L'éducation des contremaîtres. — Les tests. — L'idéal industriel nouveau : la stabilité.	
CHAPITRE IV. — L'organisation démocratique	98
L'esprit de collaboration et la philosophie de l'harmonie des intérêts. — Les plans de représentation du type parlementaire. — Le type comité. — La lutte contre les syndicats.	
CONCLUSION POUR LES ETATS-UNIS.....	115

LIVRE II

LE SERVICE SOCIAL DANS L'INDUSTRIE
EN GRANDE-BRETAGNE

CHAPITRE PREMIER — Le welfare	121
Les conditions du travail. — La réaction législative. — Les Factory inspectors. — Le welfare légal. — Les welfare orders.	
CHAPITRE II. — Les welfare workers	130
Les premiers welfare workers : leurs attributions. — Les welfare superintendants pendant la guerre. — Quelques welfare workers au travail : chez Cadbury, Chiswick Polish Co, Lamson and Paragon, Bourne and Hollingworth — Peek Frean...	
CHAPITRE III. — Le psychologue industriel	150
L'Institut de psychologie industrielle : les enquêtes. — Le Medical Research Board : sa propagande.	
CHAPITRE IV. — Les tendances nouvelles	164
L'esprit de collaboration : les comités d'usine. — L'œuvre de Sir Alfred Mond. — Le Copartnership. — L'attitude des Trade Unions.	

CHAPITRE V. — Les sociétés de propagande	189
Industrial Welfare Society. — Industrial Christian Fellowship Association. — Industrial Co-partnership Association. — Welfare Workers Institute. — La formation technique des welfare workers.	
CONCLUSION POUR L'ANGLETERRE	198

LIVRE III

LE SERVICE SOCIAL DANS L'INDUSTRIE
EN FRANCE

CHAPITRE PREMIER. — L'origine du service social dans l'industrie.....	201
Historique du développement de la question sociale. — L'ingénieur social avant la guerre. — La guerre et les œuvres sociales. — Existe-t-il des ingénieurs sociaux en France. — L'accueil de l'industrie.	
CHAPITRE II. — Les œuvres sociales.....	219
§ 1 ^{er} . Les œuvres sociales à forme individuelle et patronale.....	219
Le rôle du patron. — Quelques exemples : Etablissements Joya, Usines Michelin, Blanchisserie et Teinturerie de Thaon.	
§ 2. Les œuvres collectives.....	227
Les caisses de compensation. — Le comité des Forges de France. — Le consortium de l'industrie textile.	
CHAPITRE III. — Les Surintendantes	248
L'origine de l'institution. — Leur œuvre dans les usines travaillant pour la défense nationale. — Quelques exemples de leur action : à l'usine Michelin, à la C ^{ie} Générale d'Electricité, à la C ^{ie} des Chemins de fer P. O., à la C ^{ie} du Nord. — L'Association et l'Ecole.	
CONCLUSION POUR LA FRANCE.....	273
CONCLUSION	279
BIBLIOGRAPHIE.....	289

